如何开一家赚钱的餐厅

餐厅老板不告诉你的**秘密**

RUHE KAIYIJIA ZHUANQIAN DE CANTING



汪力◎主编

有人的地方，就会有饮食需要。没有什么样的地段是绝对的好、绝对的不好，关键是要看有没有人来。经营定位是开餐厅的重中之重，它决定着后续选址、装修、营销等各流程的选择与进行…… 不贪心做遍天下所有的菜，思考清楚你想要什么，你的顾客需要什么，自己口袋里有多少钱，核心竞争力在哪里。

北京工业大学出版社



一本餐饮业残酷竞争下的制胜宝典

全面解读开一家赚钱餐厅的关键

深刻剖析成功餐厅经营经验的第一手资料

认真分析餐厅陷入低谷的症结






ISBN 978-7-5639-2017-4

定价：48.00元

如何开一家赚钱的餐厅

汪力◎主编



RUHE KAIYIJIA
ZHUANQIAN DE CANTING

北京工业大学出版社

图书在版编目（CIP）数据

如何开一家赚钱的餐厅/汪力主编．—北京：北京工业大学出版社，2009.1

ISBN 978-7-5639-2017-4

Ⅰ.如… Ⅱ.汪… Ⅲ.餐厅-商业经营 Ⅳ.F719.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第166256号

如何开一家赚钱的餐厅

主　　编：汪力
责任编辑：宋春立
封面设计：大象设计
出版发行：北京工业大学出版社
地　　址：北京市朝阳区平乐园100号
邮政编码：100124
电　　话：010-67391106　010-67392308(传真)
电子信箱：bgdcbsfxb@163.net
承印单位：北京兆成印刷有限责任公司
经销单位：全国各地新华书店
开　　本：787 mm×1092 mm　1/16
印　　张：29.5
字　　数：460千字
版　　次：2009年1月第1版
印　　次：2009年1月第1次印刷
标准书号：ISBN 978-7-5639-2017-4
定　　价：48.00元

前言

古语云："民以食为天。"我国是世界上著名的饮食大国，有着5 000多年饮食文化的悠久历史。中国是真正的美食之乡，更有着"只有中国人是用舌头吃饭"的说法。

更重要的是，无论一个社会经济发展到什么程度，都离不开吃饭，可以说，餐饮业是当之无愧的"百业之首"。从古至今，只有餐饮业长久不衰，并且时至今日，还在向更繁荣的方向发展。

餐饮业就像一个魔力巨大的磁石，吸引着来自各行各业的人醉心于其中。进入餐饮行业的人形形色色，或是因为生活所迫，无奈从几张桌子开张做起餐饮；或是有某项拿手好菜，众人称赞之余筹划开餐馆、餐厅；或是阴差阳错，误打误撞进入餐饮行业；等等。

而且，对于诸多中小投资者而言，恐怕没有什么行业比餐饮业更吸引人了。一则投资可大可小，既可独立经营，也可联营、加盟；二则投资周期短、见效快，做对路了，短短几年时间，就能完成从单店到连锁的整个发展过程，做到资金的快速增值；三则门槛不高，进退自如。因此，餐饮业也就成为众多创业者首次创业的最佳选择。

然而，餐饮业就像风平浪静的海面，走进容易，但要往深处游去，往往会遇到惊涛骇浪，要做出点样子、创出点新意并不那么简单。

任何一个行当都是一门学问，常言说"隔行如隔山"，餐饮业并非人们想象的那么简单。众多"门外汉"涌向餐饮业后，或许能很快通过独特的菜品和创意抓住消费者，但随后却很难继续扩大经营，走规模化的发展道路。只能哀叹，餐饮业的水太深了。

餐饮业的水到底有多深？有人说：好学肯干的人，做三年才算入门；想当甩手掌柜的人，不出仨月就得关门。一个餐厅，从选址到开业，从服

务到采购，从点菜到收银……涉及太多的知识和细节。任何一个细节出现纰漏，都会在通往规模化发展的道路上埋下一颗地雷。地雷越多，隐患越大。

餐饮业内有句话叫：“眼光是金，特色是宝。”虽然经营者进入餐饮业的形式各有不同，但不管其背景如何，要想在这个行业中，找到立足之地，树起一面大旗，找对餐饮特色项目永远是最关键的一步。

如果决定开家餐厅，需要多少投资？开什么样的餐厅？多大规模？多高档次？回报如何？有多大风险？这些都需要事先考虑全面，也是最需要解决的问题。

当决定开一家餐厅时，绝不能愚信“只要我的菜货真价实，自然就会有人来吃”这句话。一定要想到，餐厅要有一流的服务和管理，一流的菜肴和装修……如果不具备这些基本的现代经营理念，就很难获得成功。

另外，也不要想当然地以为开了餐厅就一定会赚钱。如果餐厅经营管理不善，就有可能眼睁睁地看着对面或隔壁的餐厅财源滚滚，而自己的餐厅却门可罗雀，到头来，自己的心中可能还百思不得其解。

其实，这是经营策划失败的典型结果。在众多的餐厅经营者中，赚钱者不计其数，但赔钱者也绝非少数。如果要开餐厅，就要一心一意，不畏辛劳，努力把自己的餐厅打理好。

根据编者多年的调查分析，发现不同的餐厅生意有很大的差异，但赚钱的餐厅大都能抓好环境、服务、宣传、反馈、管理、创新这6大因素。因此，这6大因素是决定餐厅能否经营成功的关键，餐厅需要操心费力的事情虽然有很多，但要以主要精力抓好决定餐厅能否赚钱的这6件事情。

餐厅搞起来了，也获得了相当的赢利，但是也会遇到发展问题，例如，开销和内耗增大，员工工作效率降低；采购员吃回扣，赢利下降；厨房管理混乱，上菜时快时慢；卫生状况令人担忧；自己的餐厅比别人的餐厅总有差距；在市场的激烈竞争下总觉得力不从心……这些都需要餐厅决策者认真去解决。而这一切，都源于没有一个好的管理制度和严格执行制度的决心，以及应对困难的毅力与思维。

综上所述，开一家餐厅绝不是小打小闹那么简单，开一家赚钱的餐厅更是难上加难，需要百分之百的热情和计谋，更需要不断地学习和借鉴他人的成功经验。

作为本书的编者，我们历时一年，搜集和整理了国内大量餐饮行业资料和餐厅信息，经过精心编排和归纳，编写了《如何开一家赚钱的餐厅》

这本书。书中，对开店筹划、餐饮服务与礼仪、餐饮管理、菜单制作、成本控制、消费心理、厨房管理、采购管理、卫生管理、竞争提升等各个方面进行了详细阐述。

本书由多年从事餐饮行业有管理知识和实践经验的经营者共同撰写，是专门写给那些一心想开一家赚钱餐厅的读者们看的。如果谁想开一家赚钱的餐厅，就请仔细阅读本书，并灵活运用掌握。相信，悟出了本书“真谛”，就一定会艺高人胆大，练就一身真本领，到那时，自然“打遍天下无敌手”。

由于时间紧迫，经验不足，书中一定会存在不少疏漏和错误，敬请读者给予批评指正。

编者

2008 年 11 月 8 日

目 录

第1章
开餐厅前的详细计划书

1.1 开餐厅的七大核心要素

要想开一家赚钱的餐厅，就要有通盘考虑的意识，只有把全部需要规划的工作都整理出来，在餐厅还没有正式启动之前，掌握好开餐厅的七大核心要素，做到心中有数，才能正式开始筹划开餐厅的事宜。

1. 定位

就是明确餐厅针对的目标客人有哪些。是商务人群，还是居民住户；是大中学生，还是上班族；等等。对目标客人的准确定位是开一家赚钱餐厅的前提，如果定位不正确，就会严重影响餐厅的效益。

2. 选址

在餐厅动工建设之前选择餐厅建址地点是最关键的一步。如果地点选择不当，即使有高级的装潢、美味的食物、优雅的气氛，仍吸引不了顾客进门，所谓"民以食为天"，是指没有"民(顾客)"，餐厅不可能经营成功。一般情况下，餐厅要选择目标顾客聚集众多的地方，特定情况下可以选在相对偏僻的角落，但都要有自己的特色和成熟固定的顾客群。如果目标客人是商务人群，对于这种消费层次比较高的群体，餐厅选址时就要靠近商圈，餐厅的装修、装饰等品位就要高；如果目标客人是学生，选址就要靠近学校，餐厅的装修和装饰可以相对简单一些，但一定要干净、舒适，要适合学生的品位，菜品要丰富，但要以有特色的小炒、家常菜为主，因为学生的消费能力有限。

3. 筹备

筹备也是开好餐厅的一个重要环节。古人说"不打无准备之仗"，开餐厅

也如此。在正式开业前,餐厅每一个环节的工作人员,如服务人员、厨房人员、财务人员和主要经营管理人员都必须到位,因为他们的工作是环环相扣的,就像一根链条,缺少哪一环,工作都不能够正常进行。

4. 开业

开业前要事先制订吸引客人就餐和留住客人的方案。吸引客人的方案包括开业酬宾的方式,如消费到某一个级别送一份礼物或是等值的现金券,或是送一个特色菜等。留住客人的方案要根据目标客人的定位来制订,要做到有的放矢。

5. 质量

是指原料、菜品和服务质量。开业前,要制订原料、菜品和服务质量要求规则,并把这些规则一一落实到相关工作人员身上,使他们在工作中能够以各项规章制度严格要求自己,避免因为食品质量不合格而导致顾客投诉。如果各项工作质量有保证,就能留住客人。

6. 服务

在为客人服务的时候,要千方百计提高客人满意度,因为这也意味着提高营业额。客人永远是衣食父母,尤其是忠诚于餐厅的客人,这不仅在于他们要后续消费,更为重要的是他们能为餐厅带来口碑传播,使忠诚于餐厅的客人数量越来越大,市场也就越做越大。

7. 监督

对以上各项要点的实施过程要及时跟进,对出现的各种问题要及时有效地解决,不能拖延不办或是草率了事。

1.2 选择适合自己的经营形式

在餐厅经营模式上有很多种选择。可以采取独资经营,也可以选择合伙经营,这两种经营形式各有利弊。餐厅的经营者要根据自己的实际情况,谨慎选择经营模式。

独资经营是指资产归出资者个人所有,经营者独自承担无限责任,同时享有全部收益的经营方式。

1. 独资形式的优点

利润的独占性。无论办企业、做买卖,追求利润是经营者最主要的目的,

因此利润归属是关键所在。在独资经营的餐厅中,由个人出资,最终利润自然归个人所得。

经营的灵活性。个人独资的餐厅规模相对要小,机构相对简单,操作方式灵活机动。由于资产归一方所有,在市场迅速变化的时候可以及时调整和改变管理策略,充分发挥自己的经营管理才能和运营艺术,从而使自己的餐厅从管理到经营都有自己的特色。

财务的保密性。独资经营的餐厅除了按时上缴所得税和其他需缴税费外,无须担心竞争对手知道自己的利润和账目情况。

服务的个性化。个人独资的餐厅能够随时依据顾客的要求改变服务内容,提供顾客所选的菜肴,从而建立自己的固定顾客群。

2. 独资经营的缺点

独资经营者的个人财产和企业财产基本上是不分割的。从开始投资的第一天起,就得做好心理准备来承担所有的风险。当企业资产不足以清偿债务时,法律将强制经营者以个人的财产清偿。

发展规模容易受到限制。由于独资餐厅资本的扩大完全依靠所得利润的再投资,因此,个人投资资金和利润的有限性自然限制了企业的发展,所以个人独资经营的餐厅规模扩展是有限的。

存在时间的限制。存在时间的限制是指餐厅的寿命,由于个人独资餐厅在资金规模方面缺乏竞争力,开业不久即告停业的现象并不少见。经营者对此有举足轻重的作用,一旦经营者发生问题,餐厅很可能倒闭。因此,独资餐厅存在的时间往往比合伙餐厅要短。

合伙餐厅指由两个或两个以上的合作伙伴共同出资联合经营的企业。合伙经营中,合作伙伴之间应该有明确的权利和义务,更重要的是合作伙伴之间能否达成共识。如果不能达成共识,再多的资金也毫无意义。此外,合作伙伴能否同甘共苦也必须充分考虑到。

3. 合伙经营的优点

资金源充足。与独资经营形式相比,合伙经营有着更为广阔的资金源。每个人拥有的资金是有限的,如果是两个人合伙,可以互相弥补双方在资金上的不足。有了足够的资金来源,餐厅可以扩大经营规模、提高餐厅档次,也能做更多的事情。所以采用合伙经营的筹资方式是中小餐厅扩大经营、发挥潜力的一条很好的发展之路。

能集思广益,共同管理。俗话说:“一个篱笆三个桩,一个好汉三个帮”。

适当数量的管理人员可以明确分工，各司其职，从而使合伙餐厅的日常管理容易得多。合作伙伴可以使各方的专业技能充分发挥，不但可以进一步提高餐厅的经营管理水平，还可以使餐厅有着更为良好的发展前景。

容易取得多方面的客源。如果合伙伙伴是某位知名人士，具有一定的社会效应，将会给餐厅带来一部分客源。尽管这种吸引客源方式所起到的作用是有限的，但这也是合伙经营的一个优势所在，应给予足够重视。

4. 合伙经营的缺点

债务的偿还期更为持久。合伙人自入伙那天起就有偿付债务的义务，不仅要偿付自己对公司的负债，而且还必须在自己全部能力的范围内，负有偿付别人的合伙人所负债务的责任。这么巨大的风险是经营者在合伙的时候必须考虑到的。

餐厅存在时间的限制。存在时间的有限性，是指餐厅寿命的有限性。与独资经营餐厅缺乏资金不同，导致合伙经营餐厅消亡的原因往往是：任何合作伙伴的行为方式、生老病死或者宣告破产，都可以让餐厅消亡。

权力不集中，难以控制。由于经营者的非唯一性，管理权必然走向分散。每个合作伙伴都有自己的经营理念及人事管理和发展方案，经营中难免出现分歧，使得对合作条款规定的解释各不相同，各种分歧和意见冲突都会带来经营管理上的难题，甚至造成合作伙伴之间的不满情绪，从而对餐厅的存在和发展产生不利影响。

1.3 如何确立餐厅的经营方向

随着生活水平的提高，人们对饮食内容有了更多的要求，对进餐方式提出了新的改进建议，如希望就餐方式更加自由轻松、无拘无束，有更多的参与机会等。针对客人有求新的心理特点，餐厅经营者就要在经营方式上不断推陈出新，使客人产生新的消费需求，从而刺激人们的食欲。

那么，初次经营餐厅的人应该如何确立经营方向呢？下面提供几种方法，供广大餐厅经营者借鉴。

1. 根据风味特色和地区划分的经营方向

风味餐厅一般采用较单一的产品组合来满足不同的顾客群体或某一顾客群体的特殊需要，如素食餐厅、海鲜餐厅、野味餐厅、农家小炒等。

以地区划分的餐厅一般是以地方菜系为主，如川渝及云贵地区一般开火锅或川菜馆居多；两广地区及福建沿海城市则多以经营粤菜为主。当然，这只是相对而言，赚钱的餐厅一般都有连锁加盟店，而且这种店在全国各地都开有连锁加盟性质的餐厅。

2. 根据供应时间划分的经营方向

(1)早点业。它是指以提供早餐服务为主的饮食服务机构，由于我国地域辽阔，人们的饮食习惯差异很大，因此北方人的早点通常是豆浆、豆腐脑、馄饨、炸油条、炸糕、稀饭、鸡蛋等；而在南方，特别是广东一带，主要是早茶项目，如肉粥、炸虾球、烩牛肚、凤爪等。不过，各地的早点业现在有融合趋势。经营有特色的早点业，本小利大，因此也成了一些经营者的首选。

(2)正餐业。这类餐厅只提供午餐和晚餐，而且午餐菜单和晚餐菜单相同，一般不提供早餐。这类餐厅有自己的特色菜，是最常见的一类餐厅。

(3)夜宵。通常晚上开业，营业至午夜甚至凌晨。这类餐厅是以夜生活客人和上夜班的人员为主要目标市场，所提供的菜品相对比较简单。

(4)茶饮业。这类餐厅在餐饮业中所占比例现在逐渐加大，从营业时间上看，一般是和正常进餐时间错开的，以提供茶点为主。这种餐厅的服务一般比较高档，因为前来消费的客人大多是经济收入比较高的人，他们有时会把公事(某类业务谈判、小型部门的商讨会等)安排在茶餐厅进行。

3. 根据经营方式划分的经营方向

经营方向比较多，是目前餐饮业的流行趋势，它主要包括：

(1)连锁经营。连锁经营是当今世界餐饮经营发展的一种潮流和趋势。连锁经营是指在本国或世界各地直接或间接地控制或拥有两家以上的餐厅，在平等自愿、互助互利、共同发展的原则下以相同的店名、店貌；统一的经营程序和管理、统一的操作程序和服务标准，通过规范化管理，实现集中购物，分散销售，从而取得规模经济效益的联合经营方式。如国外的麦当劳、肯德基、好伦哥，国内的金山火锅城、九头鸟、金百万烤鸭、郭林家常菜等。

(2)大众化经营。现在这类餐厅较多，经济实惠是大众化经营最基本的特征，要求产品物美价廉，符合大众消费水平。这类餐厅在服务上能够提供比较宽松的环境，也能够根据客人的要求服务。

(3)休闲式经营。是集娱乐与餐饮经营相结合的方式，如餐厅的包间里加有“卡拉 OK”这种娱乐活动，使娱乐形式与餐饮经营更紧密地结合起来。

(4)方便型经营方式。方便型经营方式最典型的就是快餐店,这种餐厅主要提供快速餐饮服务。它规模不大,食谱较简单,多为大众化的中、低档菜品,并多以标准分量的形式提供。快餐店服务快速方便,节省了用餐时间。

(5)超市式经营。这是现在比较受消费者欢迎的餐饮经营方式,它将休闲式的餐饮操作和就餐方式结合到一起。超市餐饮是以餐饮商品为经营内容的超级市场。其经营方式独特,餐饮布局采取透明化、开启式。一般分为进食区、食街区、操作区、就餐区。超市餐饮由于单位成本低,价格低,经济实惠,吸引了众多消费者,满足了消费者求实、求新、求奇、求全、求廉等消费心理。

(6)外卖式经营。外卖式经营的服务对象既有商务区白领,也有高校学生,还有普通居民,其经营领域比较广,有非常好的发展前景。餐厅所需面积也不用很大,一般通过电话订餐,餐厅派送或点菜后带走等方式进行经营。

1.4 怎样拟订出周密的投资计划

餐厅经营者要想获得成功,应尽可能拟订详细的投资计划,计算一下投资所需要的资金数额,衡量一下是否能够承担,避免因投资过大引起资金困难,导致餐厅经营失败。

在制订餐厅投资计划时,应以经过调查研究得到的资料为基础,预算出投资总额,估计资金的收支损益情况。

1. 分析餐厅的规模和档次

一般来说,餐厅的规模越大、店址越好,所需的场地购置费或租金就越高。而服务档次越高,相应的在装修上也就需要投入更多的资金。大众化的餐厅一般不必在装修上过分讲究,特别是在开业初期,还带有很大的试营业性质,不应把过多的资金用在餐厅的装潢上面。

2. 估算投资总额

对于没有经验的创业者来说,开业费用似乎只包括餐厅的租金、进货费用和聘请员工的薪金等支出,这样的估算太过笼统。正确的做法是将琐碎的开支详细列出,要将自己经营应得的报酬也计算在内,这样才有利于衡量经营是否真正盈利。

3. 进行餐厅投资回收期的预测

投资回收期是指收回餐厅投资总额所需要的时间,用公式表示如下:

投资回收期=餐厅投资总额/预计盈利额

年预计盈利额可以自己估测,也可以向其他餐厅咨询,从此获得一定的参考数据。

投资计划给餐厅经营者提供了自身经营状况的一个基本目标,经营者要在实际经营中适时调整计划,使之能在激烈的行业竞争中保持清醒的头脑,立于不败之地。

下面是一份已经制好的餐饮投资商业计划书,餐厅经营者可以根据自己的实际情况参考。

餐厅拟定名称:川湘私房菜馆

市场调研:通过市场调研发现餐厅所在地居民的消费水平为中上等,且多以年青一族为主。这类消费者崇尚前卫,常是三两个一起进行聚餐,所以以“私房菜”命名,就是为了照顾这类顾客的消费心理和消费口味。同时还了解到餐厅附近同行们的目标顾客与自己所开餐厅的目标顾客有差异,他们是以“火锅”、“涮肉”等为主,自己的主营项目与他们的主营项目不一样,而且有自己的特色,应该能够吸引目标顾客。

选址条件:所在商圈是社区中心,附近还有商业中心,交通便利、视野宽阔、50米内有停车位置。

餐饮特色:以川菜和湘菜为主打菜系,宣扬川湘饮食文化,以“辣”为主色调进行菜色设计,有6个价格在60元以上的主打菜。

拟定规模:面积200平方米左右,两开间门面商铺,月租金2.5万元以内。

拟定人员:2名厨师,2名助理厨师,6个店面服务员(含领班和收银),月工资总额控制在1.5万元以内。

开业准备:和员工签约,办理工商、税务、消防等政府事务,招聘和培训人员,制订岗位制度,设计菜点和价格,装修配套和店内装饰,接触供应商,首批物料备货,网络推广,等等。

开业策划:试营业一周,周六正式开业;开业庆典连续一个月,庆典期间均可享受活动宣传的优惠;进行媒体推广策划、户外现场策划,搞好店内布置和促销活动设计等。

投资预算:房租和押金周转资金10万元,固定资产投资25万元(装修18万元,电器和厨房设备4万元,家具装饰等3万元),物料周转资金5万

元,合计30万元。

经营成本:房租2.5万元/月,水电0.5万元/月,人工工资1.5万元/月,促销推广平均0.5万元/月 (节假日集中使用, 每次8000元左右, 全年做6次,其余1.2万元平时促销推广使用),税金0.15万元/月,其他开支0.6万元/月,合计每月成本支出5.75万元,每年成本支出69万元。

固定资产折旧:固定资产25万元,预算2年折旧完毕,即平均每月折旧1.042万元,折旧资金可用于周转,但必须预算2年后重新装修。

盈利预算:预计月营业额15万元,其中65%毛利(内部必须控制75%以上毛利,留足10%空间用于折扣销售)即9.75万元,固定资产折旧1.042万元/月, 成本支出5.75万元/月, 净利润为2.958万元。年净利润为35.496万元。

利润分配:年净利润35.496万元的70%用于提升品牌、继续投资开店,即24.847万元;年净利润的30%用于股东分红,即10.649万元。

1.5 餐饮投资预算的项目

做好预算是餐厅经营者在开业前要做的事情之一, 因为通过预算能够知道开店前需要多少资金,而自己又有多少资金,如果资金不足,是借贷还是请合伙人投资,这些问题都可以通过预算做到心里有数。如果没有预算,就会盲目投资,如装修费用过高、劳动成本估算过低等。

在预算时,餐厅经营者最好请有专业知识或经验的专家来具体操作,请他们对筹建及开业费用进行预算。一般情况下,预算要有根据,并且在业务表上显示出来, 通过预算, 餐厅经营者可以知道多长时间能收回自己的投资、能赚取多大的利润。经营餐厅的预算主要包括以下几个项目。

1. 对初期费用进行估算

初期预算的费用比较广,包括用于办理各种证件的费用、会计核算、法律事务以及前期市场开发的费用, 还有一些电话费交通费之类的管理费用。

另外,如果餐厅经营者所使用的资金有一部分是贷款的,则要根据银行的贷款利率进行估算。如果经营者都是用自己的资金投资,也可按贷款计算其利息,这样就能反映出筹建费用的全貌。

2. 对租赁场地费用进行预算

租赁场地费用包括租赁的店面、公共设施、车位等费用都要预算清楚，预算时要参照周围出租费用行情。另外，租赁场地费用最好按每平方米每日多少元计算，不要按月或按年统计算出，这样更详细、直观。

3. 对装修、设备设施费用进行估算

餐厅的装饰包括门面、厅面、厨房3个大的方面，如果是中小餐厅，门面和厅面装饰大多以简洁、雅致为主。厨房装修以卫生为主，结合方便厨师、工作人员操作，同时便于油烟、污水排放。在估算设备、设施费用时，还应包括运输费和安装调试费以及为此支付的额外人工费等费用。

4. 对家具费用的估算

家具费用主要指办公家具、员工区域家具、客人区域家具等。

在进行家具费用的预算时，应先根据确定的餐厅服务方式和桌位数，计算出各种家具需要的数量，再根据市场价格即可进行估算。

5. 对厨房设备的估算

以中小餐厅为例，中小餐厅的厨房设备有高低档次之分，档次较高的厨房设备大部分是不锈钢制作的，相应的投资较多；一般档次的厨房设备有铁合金、搪瓷、陶瓷等多种设备组合。各种档次的厨房设备价格都可从市场报价获取，如果是成批购买则还可获得优惠。在估算厨房设备的费用时，应该把运输费和安装调试费算进去。

6. 劳动力成本的估算

餐厅劳动力成本由管理人员、厨师、服务人员的工资组成。可按不同人员的工资标准乘以人数来估算。各类人员的工资水平，在各劳动力市场都有平均工资标准可供参考。

7. 对运营费用进行预算

运营费用包括营销费用、广告费用、培训员工等费用。同时，还应该考虑准备一定数额的准备金，一般为前几项总和的5%~30%。

1.6 餐饮投资必须遵守的规则

据我国权威机构统计表明，现阶段我国餐饮行业的经营是“334”格局，即

在餐饮行业经营中出现两个30%和一个40%。第一类30%餐饮企业是亏损，第二类30%餐饮企业是持平和略有赢利，另外40%餐饮企业是赢利。这40%是餐饮行业中最赚钱的企业。从这些数据中可以看出，经营餐饮业如果方法得当，赚钱不是一件困难的事。但是，对餐饮的投资还是要理性，并不是说钱投得越多越好，餐厅的规模越大越好，餐厅的档次越高越好，而是要根据实际情况决定投资额度，在餐饮投资时，应该牢记以下规则。

1. **明确投资目标**

投资目标的确定对投资人来说非常重要，投资目标要根据餐厅所在地的居民消费水平、消费习惯等来确定，如当地的居民消费水平较低，则不适合投资开大型的、高档的餐厅。另外，还要根据自己的经济实力来决定投资额，如果自己只有10万元，非要借债投资500万元的餐厅，则风险太大。所以，要有效整合资源，明确投资目标：在哪里开？开多大规模的餐厅？吸引什么样的客户群等？并为他们提供能满足他们消费需求的食品和服务。应当牢记：有多大能力就做多大的事，有多少钱就投资多大规模的餐厅，当然，如果有合伙人，则另当别论。

2. **前期投资不宜过多**

和其他的商业竞争一样，餐饮业的竞争也是非常激烈的，因此不要把所有的资金一下子都投入到前期阶段，这一条对初次进入餐饮业的经营者来说尤为重要。经营餐饮业的初始阶段也是摸索阶段，在经营一段时间后，再根据实际情况决定是否继续投资才是最理性的。如果在初始阶段就大量投入资金，有可能在没有把握好市场和顾客定位上出现失误，这时前期投入就会成为一种损失了。

3. **慎重选择合作伙伴**

餐厅经营是一件相对复杂的事情，凡是经营红火的餐厅，无不是有一个和睦的团队在后面作为坚实的后盾。作为餐厅的经营者，在开餐厅之初，就要选择好团队的每一个成员，如果是独资的，自己在负责全面管理的同时，还要选择好餐厅前厅的经理、主厨等关键人员。如果是和他人一起联合投资的，则要处理好和合伙人的关系。在选择合伙人时不但要考虑对方的人品，还要看对方的工作能力等。如果对方有人品方面问题，即使他愿意投资再多的钱，也要慎重考虑。

4. **爱护人才**

人是一切经营之本，好的员工是餐厅生意兴隆的关键，所以，经营者要

爱护人才，绝不能把他们当成赚钱的工具或是干活的奴隶。特别是在利益面前，要谨记“钱聚人散，钱散人聚”的古训，钱没有了还可以再赚，好的员工走了就很难再回来，所以作为经营者，不妨在权衡金钱与利益关系面前表现得大度一些。

5. 把完成销售目标作为重点

对餐厅经营者来说，吸引顾客前来用餐就是在推销自己的产品(菜品)，所以要把销售目标作为工作重点。所有的销售准备和服务要求，如产品的优质(菜品的质量)、餐厅环境的布置、员工服装的整洁等，都是为完成销售目标而服务的。

6. 具有良好的服务精神

餐饮行业属于服务行业，服务行业敬业精神的实质就是做好服务工作。对于餐厅的经营者来说，服务既是指为顾客服务，又是指为自己身边的下属服务，这两种服务缺一不可。轻松和谐的服务环境，不仅能给顾客带来愉悦的就餐氛围，还能给自己的员工带来更多的工作激情。

7. 不断学习

在经营餐厅的整个过程中，还应该向同行业的人学习，学习对方先进的管理经验、对顾客的服务方式等。学习对象的选择不仅应包括成功的同行，还应包括失败的同行。学习成功的同行能够弥补自己的不足，学习失败的同行则能够吸取教训，避免犯同样的错误。

8. 不要随意透露自己的商业秘密

无论从事哪一行业，都有自己的商业秘密。经营餐厅的商业秘密最主要的是指主打菜也就是招牌菜的制作方法。餐厅要吸引顾客，最关键的是有自己的招牌菜，如果无意中透露了自己招牌菜的制作方法，就有可能被竞争对手利用，当自己的招牌菜在其他餐厅也能够吃到时，顾客自然就分流了，这对餐厅是最大的损失。

9. 站在顾客的位置思考

作为餐厅的经营者，要经常思考这样的问题：顾客最喜欢吃的是什么菜品？怎样才能留住顾客的心？这些问题可以通过对前来就餐的顾客进行调查获得答案，当然，其前提是不能打扰对方用餐。

10. 菜品要不断创新

餐厅的经营者要把这样的一句话记在心里“人无我有，人有我优，人优我新，人新我变”！

跟随、模仿可能不会为餐厅带来好的前途，创新才是餐饮业永立市场潮头的唯一法宝。例如餐厅现在的招牌菜是“水煮鱼”和“荔枝焖排骨”，那么过一段时间后，就应该有新的菜品出现，如果总是那几道菜，回头客吃过一两次后就会因为没有新菜品而“转战”其他餐厅。事实上，创新包括许多方面，不仅仅指菜品创新，还有服务创新、管理创新等。当然，创新并不代表餐厅要打破过去所有的好传统，而是在原有的基础上有10%的改变，当顾客觉察到每次都有一点点的改变时，他们就有再来消费的欲望了。

1.7 餐饮投资不容忽视的细节

“细节成就一切”，投资餐厅也是如此。如果有一个细节考虑得不周到，就有可能影响到以后的收益，甚至有可能因为自己的疏忽而导致投资失败。因为经营餐厅也要承担一定风险，在发展经营的策略上，有些细节要详细考虑。

(1)投资利润率至少要和利息率相等，才能避免出现亏损。

(2)固定资产投资应尽可能使用自己的资本和长期借贷资金。

(3)投资预算应以预估营业额为依据，从资本的周转来看，通常年营业额应为固定投资额的3~4倍。

(4)投资必须依据长期计划的原则进行，尤其是固定资产投资影响层面最大，所以要有长期的打算。

(5)贷款虽然有利，但也要考虑利息的负担比率，因此要尽量使用自有资金。

本利负担率=利息率×贷款金额构成比例÷使用资产回转率。

(6)投资的回收分为分期偿还和税后利润，现在餐厅设备更新比较快，如何及早收回投资以便再投资，是餐厅经营者应该重视的事情。因此采购设备前，应考虑其折旧及耐用年限问题，要尽量选购耐用年限长的设备。

(7)资金回转是持续性的，在资金周转不足时，可考虑借用短期贷款，但贷款的数目不宜过大，而且一定要在规定期限内还清贷款，尽量不要拖欠。餐厅好的还贷信誉，是以后能否得到再贷资金的关键。

1.8 启动资金有哪些

开餐厅离不开启动资金，到底需要多少启动资金？启动资金如何使用？很多人却不是很清楚。

1. 购买固定资产费用

包括餐厅场所、营业设施和用具的购置费。

2. 周转资金

用于购买产品原材料。

3. 日常营业费用

如运输费、保险费、办公用品费等。

4. 人员薪金

包括服务员、厨师及管理人员等应得的报酬。

以上各项费用，也可以分成两大类：一类为一次性承担的费用，另一类为定期承担的费用。通常新开餐厅者对开业的一次性承担费用有比较充分的认识和充足的准备，而对定期承担的费用则较为忽视。

下面按一次性承担费用与定期承担费用细分启动资金。

一次性承担的费用包括：

(1)餐厅场地购置费(租用者为首季租用费)。

(2)餐厅装修费(招牌、门面、灯光、墙地等)。

(3)餐厅登记注册费。

(4)吧台、桌椅等设备购置费。

(5)开业之初的原料采购费。

(6)橱窗装潢费。

(7)收银机、计算器、秤、计算机等经营必需品购置费。

(8)其他杂项费用。

定期承担的费用(营运周转金)包括：

(1)经营者的工资。

(2)聘用员工的工资。

(3)餐厅场地租金(购置者除外)。

(4)水电费。

(5)保险费。

(6)税收和管理费。

(7)办公用品费。

(8)借贷利息(无借贷者除外)。

(9)杂费。

一个想获得成功的餐厅经营者,应对投资餐厅所需资金有明确的了解,并制订出详细的所需资金计划,在实施中注意其变动情况,及时制订应对措施。而开一家餐厅到底需要多少启动资金,则要视餐厅的规模大小,档次高低等来决定。

1.9 如何分析要转让的餐厅

凡是有志于开餐厅的有心人都会发现这样的现象，某家餐厅在一个地方开了数年甚至十几年，除了进行过几次豪华装修外，风格并没有大的变化,生意仍然好得很;而有些餐厅开业不过几个月,店面就换了好几批,老板也走了不知多少,风格也不确定,有时候是川菜馆,过两个月变成了涮肉馆,再过几天重新装修后又变成了东北菜馆,客人也摸不清头脑,只知道这家餐厅总是在换,对在这家餐厅吃饭消费也没有什么信心。

笔者住的附近就有这样一家餐厅。最早的时候是一家涮肉馆,经营的还算可以,开业半年来也算是有一些客人,谁知道忽然有一天什么都没有了,就剩下简单的店堂,连空调都被拆走了,似乎一夜之间就蒸发了一样。

过几天又有装修队进来装修了,将原来的店面彻底翻新了一遍,改成经营家常菜,重新招聘了服务员和厨师,总之一切都换成新的了,完全看不出原有的痕迹了。

有一次,笔者由于工作需要,就在这家餐厅里消费了一次,说句实在话,装修虽然很豪华,菜价也不低,但是餐厅的菜品实在是不好,没有任何特色,凉菜热菜近 20 道,吃完之后居然想不起来吃了什么,笔者当时就想以后再不到这家餐厅来了。

又过了几个月,有一次偶然发现,这家餐厅也消失了,又有装修队进入了,还是和从前一样,重新铲平了再来,这回变成了川菜馆,不用说,老板、服务员、厨师又都换了。

这一回更可怜,开业不到 1 个月,又换了东家。至于现在变成了什么样

的菜馆，笔者是没有兴趣再去关心了，想必顾客也失去了信心。

翻开报纸，常常会看到很多餐厅转让广告，无一例外地都标注地段有多好，客源多么稳定，等等。有的人一看见某某餐厅转让，觉得门面不错，价格也不贵，便贸然接手下来，殊不知开店之后才发现目标市场太小，甚至形成“无人上门”的窘境，但为时已晚。

如果平时细心观察，有时会发现某餐厅门上经常写着转租二字，老板换了一个又一个，说明都没赚到钱。试想一下，一个真正兴隆的餐厅，如果没有特殊原因，例如老板出国或是经营不善，谁会舍得将它转让。

相反的情况是：有的餐厅几年来一直没有变，这说明该餐厅生意不错，有钱可赚，其选择是正确的。

一般来说，在接手已有的餐厅之前，必要的市场调查是绝对不可缺少的，包括：

所处位置是否有吸引力，包括周围环境好坏、交通条件是否方便顾客。

街道设施对餐厅是否有利。

服务区域的人口情况。

目标顾客收入水准、消费意识及口味等。

这些具体的内容和方法，在后面的章节中将详细介绍。

1.10 承租转让的餐厅要注意哪些事项

在初步选定开餐厅的地点后，对准备承租的餐厅要做进一步的全面考察，经过对相关情况做认真的分析研究之后，才能最后决定是否将餐厅设在此地。考察时要注意以下事项。

1. 考察转租店面是否存在陷阱

转租餐厅是否存在陷阱可以从下几点分析判断：一是分析转租方是因为遇到道路拆迁工程或其他原因导致本身无法经营，还是想借转租收回一些初期投入。所以在初步选定餐厅时，应该先到规划、房管或工商等部门询问一下。如果一个地方即将拆迁，当地工商所一般都会接到通知，这样就能够避免出现出租方拿到租金后走人，承租方吃亏上当的问题。二是餐厅承租下来后，要验证出租方的房产证，如果该餐厅无法提供房产证，工商所就不给办营业执照。要避免这种情况出现，就必须在正式承租该餐厅前要求看对

方的房产证,并去房管所验证。这样做虽然琐碎,但能避免不必要的麻烦。三是要分析原先的餐厅是否因为存在严重的消防隐患、排污问题无法解决而被有关部门通知不能再开下去,但是承租方并不知道内情,等到转租费全都交了以后,才发现这里根本不能开店。这种情况多见于居民住宅楼出租。要避免这种情况出现,在正式签约前就要查看对方的消防、排污等情况是否合格,如果不合格,可以放弃另觅合适的店址。四是对方把餐厅生意炒旺后就转租,目的只在于赚取转租费用。这种情况在北京、杭州、西安等地常有发生。如果事先没有觉察,一旦接手后,就会发现,这家餐厅已经走向衰退期,如果想做旺,非常困难。

2. 考察同业竞争情况

主要是考察同一地段同类餐厅的经营业绩,由此初步测算出自己所租店面可能产生的利润状况;同时考察对方菜品价格,据此确定自己的菜品价位。这些都是十分必要的,如果没有前期一系列的考察,贸然租下店面,难免要承担一定的风险。

3. 考察房东的背景

这一点是很多初开餐厅的人最容易忽略的事情,租房前了解房东的背景非常重要,如果房东不是产权所有者而是承租人,则要了解他有没有权利对店面二次出租,也就是真正的房东是否授权他对外出租,如果没有授权,而他私下把店面转租给第三方,第三方的利益就难以得到保证。另外,如果双方就承租房屋商谈成功,承租者也要与对方签订正式协议,同时要求房产所有者更改租赁人的姓名,将承租人改成自己。

4. 考察区域租金的一般情况

在现代社会,餐厅店面出租或是买卖诈骗事件比较多,有些区域的店面投资者,经常与原来的承租者串通,重新拟定高于原来租金一倍的新契约,待向新的承租者出租成功以后,再与原承租者分配利润。这样新的承租者就会付出比在相同地段同样店面更多的租金。所以,在承租店面之前,一定要仔细了解区域内房屋租金行情,了解真实行情后,再签约。签约时要对方使用新的合同书,尽量不要使用以前的、陈旧的合同书,以防有些条款对自己不利,而自己因为不了解,签字后就无法最大限度地保护自己的权益。

5. 考察连续转租的店面是否有隐情

如果一个店面在一个不长的时间里被人承租后又退租,再出租,再退租,就说明这个店面有问题。在餐饮界有这样一句话:“做瘫的饭店,风水不

转”,就是指那种已经多次转手的店面,再想把它做好很困难。虽然这种店面从表面上看有很多优点,如位置优越、周边商务楼很多,但是,它可能存在停车不便、进出不畅等无法解决的“硬件”问题,这样的硬件环境当然使餐厅生意无法做好。

1.11 先定规则再开餐厅

开餐厅以盈利为主要目的,那么,投资者相互之间错综复杂的矛盾,必然要集中反映在相互之间的利益平衡上。如果没有规矩的约束,当在同一件事情上出现不同的看法和处理意见时,难免会因为处理得不好而影响到餐厅的经营、发展甚至生存。有些餐厅已经具有一定规模,在经营上可以说是非常成功,但因为利益问题产生纠纷而最终导致餐厅倒闭,令人十分惋惜。所以,提前制定好解决和预防矛盾的方法,避免问题的发生和激化,才能保证餐厅的规模能够不断发展、壮大。制定规章制度对每个投资人都有益处。

1. 在经营过程中首先统一思想

所有投资人的思想认识要统一,这是制定规则的前提。各种规章制度的制定以市场经济的道德规范为基础,以不损害社会公众利益为原则,以谋求共同利益为目的。所以,无论投资者之间是父子、夫妻、兄弟,还是朋友关系,都要遵循这一前提。在餐厅开业之前,投资者之间必须经过协商,达到统一。记住“亲兄弟,明算账”,做到“丑话说在前头”,构筑一个稳固的事业基础。

2. 用法律保护自己的权益

在各种规章制度正式形成文件前,投资人之间应该把问题谈深谈透,达成约定,然后形成文字材料,最好聘请律师按照法律规定和格式予以修订,并到公证处进行公证,使之具有法律效力。每一个参与者,包括大家都认可的公证人,都要在材料上签字盖章,同一格式,人手一份,以此作为将来处理事务纠纷的法律依据。对此,每一个投资者都要自觉地遵守和维护这些约定。

一般情况下,合伙餐厅约定的内容包括经济利益和行为规范两大类。第一类是经济利益。经济利益包括:

(1)投资者的出资金额和形式。投资形式包括现金、房屋、实物(各种家具、办公用品等)、技术(含配方、专利、专有技术等)和商誉(含字号、商标、标志物等)等,除现金外,其余均需评估折价,折算成现金金额。

(2)投资者的利益比例,即每个投资者的出资金额在总的投资金额中所占的百分比;年终盈余或亏损的分配方案;债权债务的处理办法等。

第二类是行为规范。行为规范具体包括:决策层的组织机构(如股东会、董事会、总经理负责制);决议形成的程序;投资者的权利和义务;资金使用的批准和审查;人事任免程序;经营状况的监督、审计方法;财务、物品的管理程序等。

以上这些问题在合伙餐厅中经常出现,为了避免出现麻烦而给餐厅经营带来损失,投资者在开业前制定这些规章制度是很有必要的,有了“规则”,就能够约束彼此的言行,这是合伙餐厅开业后稳定发展的关键。

1.12 餐厅开业前准备细节

餐厅开业前的准备工作是否到位,关系到餐厅开业后的命运,所以,对每一项准备工作都必须认真,不能有丝毫马虎。如果开业时因为准备不足而出现问题,餐厅的经营状况就会受到影响。因为没有顾客会到一个试营业期间就出现问题的餐厅去就餐。餐厅开业前的具体准备细节如下:

1. 开业前第17周

餐厅负责人到位后,与工程承包商联系,建立沟通渠道,便于今后联络。

2. 开业前第16~13周

(1)了解餐厅的营业项目、就餐餐位数等。

(2)了解水、电、气等配套设施的配置。

(3)熟悉所有区域的设计蓝图并实地察看。

(4)了解有关订单与现有财产清单。

(5)了解所有已经落实的订单,补充尚未落实的订单。检查是否有必需的设备、服务设施被遗漏,在补全的同时,要确保开支不超出预算。

(6)确保所有订购物品都能在开业一个月前到位,并与总经理及相关部门商定开业前主要物品的贮存与控制方法,建立订货的验收、入库与查询的工作程序。

(7)确定组织结构、人员定编、运作模式。

(8)确定餐饮经营的主菜系。

(9)编印岗位职务说明书、工作流程、工作标准、管理制度、运转表格等。

(10)落实员工招聘事宜。

(11)确定制服用料和式样。

3. 开业前第12~9周

(1)按照餐厅的设计要求,确定餐饮各区域的布置标准。

(2)制定部门的物品库存等一系列标准和制度。

(3)制定餐厅卫生、安全管理制度。

(4)建立餐饮质量管理制度。

(5)制订开业前员工培训计划。

4. 开业前第8~6周

(1)审查厨房设备方案及完工时间。

(2)与清洁用品供应商联系,使其在开业前一个月所有必需的清洁用品供应到位。

(3)准备一份餐饮检查验收单,以供餐饮验收时使用。

(4)核定本部门员工的工资报酬及福利待遇。

(5)核定所有餐具、茶具、服务用具、布单、清洁用品、服务设施等物品的配备标准。

(6)实施开业前员工培训计划。

5. 开业前第5周

(1)展开原材料市场调查分析,制订原料采购方案和程序。

(2)与厨师长一起着手制订菜单。菜单的制订是餐饮整体经营思路的体现,也是餐饮菜品档次的体现,要经过反复讨论,基本方案制订好后报总经理审批。

(3)确定酒水、饮料的供应方案;与财务部一起合理定价,报总经理审批。

(4)各种印刷品如筷套、牙签套、酒水单等设计印刷。

(5)建立会议、宴会工作程序。

(6)建立餐饮部的文档管理程序。

(7)继续实施员工培训计划。对餐饮服务技能进行测试,不合格的人员要强化训练。

6. 开业前第4周

(1)与财务部合作,根据预计的需求量,建立布件、餐具、酒水等客人用品的总库存标准。

(2)核定所有餐饮设施的交付、接收日期。

(3)准备足够的清洁用品,供开业前清洁使用。

(4)确定各库房物品存放标准。

(5)确保所有餐饮物品按规范和标准上架存放。

(6)继续实施员工培训计划。

7. 开业前第3周

(1)与工程部经理一起全面核实厨房设备安装到位情况。

(2)正式确定餐厅的组织机构。

(3)确定营业时间。

(4)对就餐餐位进行全面统计。

(5)根据工作总量和其他规格要求,制订出人员工作分配方案。

(6)按清单与工程负责人一起验收,验收重点包括:装修、设备和就餐用品的采购、人员的配置、卫生工作等。

(7)拟订餐饮消费的相关规定。

(8)着手准备餐厅的第一次清洁工作。

8. 开业前第2周

(1)全面清理餐饮区域,布置餐厅,进入模拟营业状态。

(2)厨房设备调试。

(3)主菜单样品菜的标准化工作。

(4)准备模拟开业的筹备工作。确定模拟开业的时间,明确模拟开业的目的,召开部门会议,强调模拟开业的重要性,取得全员思想认识统一。

第2章
如何为自己的餐厅定位

2.1 找准自己的位置才能开好餐厅

要想开一家赚钱的餐厅,经营者首先要做的一件事就是给自己的餐厅准确定位。目前市场上导致开餐厅不赚钱的原因有很多,而市场定位不准就是其中最关键的因素。虽然餐饮业的市场是巨大的,但也存在着很多潜在的风险,所以,给自己的餐厅准确定位是规避市场风险的前提。

给餐厅准确定位的前提是细分餐饮业市场。何谓细分餐饮业市场?就是根据客人的不同需求、消费特点等因素,把所有客人划分为若干个具有相同需求、消费特点的消费群体,然后进行分析研究,得出结论后,再选择其中一个或几个消费群体作为自己经营的目标市场。餐饮业市场细分的依据是客人的需求差异性,但是,需求的差异性比较多,究竟按哪些标准进行细分,没有固定不变的模式,经营者应该根据自己所在地的实际情况和消费水平来进行市场细分。餐饮业中较为常见的细分依据是地理位置、消费水平、客人年龄、购买行为四大类。其中,按消费水平细分是大多数餐饮业所采用的一种依据,因为客人的需求状况,在很大程度上取决于他们的消费水平。按不同的消费水平划分为高档市场、中档市场、低档市场。如果所在地的消费水平普遍比较高,则可把餐厅的档次定为中、高档。

虽然给餐厅定位可以参考同行业餐厅的情况,但是,不能照搬他人的经验,因为同一行业餐厅在不同地区,由于消费水平和消费习惯不同,目标客人对餐厅选择不同,因而餐厅的经营方式、经营菜品、经营效益各不相同。餐厅定位要做到科学、合理,就要先了解自己所在地的消费情况,然后再决定所经营餐厅规模的大小和目标客人的层次。

不过,在此需要说明的是:市场定位不是一成不变的。餐厅经营一段时间后,如果发现现有的特色吸引力不强,就要未雨绸缪,乘餐厅硬件改造之际重新定位;以发挥自身优势,开发新产品满足客人的需求,用与众不同的服务风格来吸引客人。如有家营业面积比较大的餐厅,由于中午就餐的客人总是不多,影响了餐厅的整体经营,在这种情况下,餐厅将经常空着的两个包间中间的墙壁打通,改造成一个小小的亲子乐园,提供很多幼儿玩具,并派专人在客人就餐时,免费为他们照看年幼的小孩,让客人安心就餐,这种独特的经营方式,吸引了众多带孩子就餐的客人。

2.2 根据美食流行趋势对产品定位

对产品定位要科学而合理，最保险的做法是跟紧一个城市的美食流行大趋势。任何一个城市,在美食方面都有自己的流行趋势,中国烹饪协会的专家认为,一种菜品的流行时间一般在两年左右。以北京市场为例,一种菜品进入北京之后,需要一段推广时间,当这种菜品被广大顾客尝试和熟知之后,从“明星”位置跌落的时间也就不远了。这时,“明星菜”会呈现出两个特点,其一,流行越快的菜品跌落的就越快;其二,菜品虽被淘汰出“明星”位置,但不会完全消失,只是不再代表餐饮的主潮流。

在 2002—2003 年,麻辣小龙虾、水煮鱼、香辣蟹可以说是北京餐饮市场的明星菜,几乎成了各家餐厅的必备菜品。但是两年一过,湘蜀和苏浙菜系又成为北京的流行菜系。

在刚刚过去的 2007 年，不少餐饮业人士都毫不吝啬地将选票投给貌不惊人的泥鳅,因此行家分析泥鳅可能成为最流行菜肴。

泥鳅火锅最先在四川和南方各省受到顾客喜爱，紧接着这种独特美味进入京城的多家川菜馆,一些成都泥鳅火锅店也悄悄在京开张,并立即受到消费者的宠爱。北京航天桥附近的一家火锅店,招牌菜品就是香辣泥鳅火锅。

如果在北京地区投资开餐厅,就必须先了解北京流行的美食是什么,再根据流行趋势制定自己的招牌菜,才能做到有的放矢,做出的菜品才能符合顾客的心理需求。

再以杭州市场为例,前几年,杭州流行砂锅,在地理位置好的地段开一家 300 多平方米的砂锅店,一天可以达到 1 万元左右的毛收入。毛利率可达 50%,净利也有 30%~35%。这个趋势流行了两年左右后,杭州川菜馆的生意

开始红火。一些准备开餐厅的投资者抓住这个机会,专做衢州、江山等地方特色的辣菜,比如杭州文晖路口有一家“衢州家乡菜”,做的就是衢州的“三头一掌”,既迎合了众多辣味爱好者的口味,又有自己的地方特色。经营衢州、江山等地方特色辣菜比较成功的中小型餐厅还有金华砂锅店、温岭酒家、桐庐菜馆、东阳菜馆等。

从以上事例中可以看出,无论在哪个城市开餐厅,在给产品定位时都要考虑当地美食流行的大趋势,只有把握好了大趋势,才能保证开的餐厅赚钱。

2.3 开一家概念餐厅

所谓概念餐厅就是突破一般理解的概念范畴,用一种突破常规,突破思维定式概念范畴,将本不该组合在一起的东西相容在一起,将其骤然推到消费者眼前,令消费者为之一振,发现这种新的概念餐饮原来是另一种享受。概念餐厅在中国兴起的时间不长,却深受年轻顾客的喜欢,因为概念餐厅比一般餐厅要多一份浪漫的情调,能够给人增添许多新的情趣。

概念餐厅不仅仅是特色餐厅或某种料理的体现,它还必须拥有一个以上的“主题”作为餐厅吸引顾客的标志,整个餐厅的装潢、摆设、氛围营造都与众不同。比如有一家叫“黑暗”概念的餐厅,它的前厅分为两部分,一个是“明区”,一个是“暗区”。“明区”灯火通明,和正常餐厅一样;但在“暗区”,则是一片黑暗,伸手不见五指,就餐者完全置于黑暗之中。据店员介绍,在“暗区”就餐,就是让人体验盲人的生活,一切凭感觉吃饭。概念餐厅在沿海城市已十分流行,如广州的红卫兵、深圳的尚楼、上海的FACE等。

如果投资者选择开概念餐厅而不是普通餐厅,那么所开的概念餐厅一定要有自己的主题和特色。如重庆陶然居的“陪都1937”、德庄的“德庄厨娘”、“35号公馆”和“2046”等一批概念餐厅,它们在店堂布置,房顶、地板、墙壁的装修,甚至菜品安排,都切合“概念”。比如以陪都民俗文化为“概念”,就是尽量采用那些老式留声机、早期国际巨星照片、鸡尾酒会等器具和图片作为“概念”,使餐厅氛围处处弥漫着旧式公馆的气息。

在北京市朝阳区姚家园路东方基业汽车城一楼有一家名为“盛友轩汽车主题餐厅”,该餐厅是北京最大的一家汽车主题餐厅。餐厅的装修处处与汽车有关,从一个大玻璃架里的上百个汽车模型,到墙上随处可见的汽车图片,就连每间包房的名字也是用汽车命名的。这里的菜品主要就是家常菜,

虽然价格便宜，但是味道却不含糊，能够与大餐厅的菜肴媲美。他们的招牌菜有“烤羊腿”、“鱼香桃仁鸭方”等。这道烤羊腿与其他地方不同，羊腿在烤之前要经过特殊的腌制，底料的味道很奇异，既去除了羊肉的膻味，又保留了细腻的口感。烤熟之后，外酥里嫩，虽然看上去油腻腻，但吃到嘴里却没有太多油腻的感觉。

“鱼香桃仁鸭方”在旧时的满汉全席中就有这道菜的记载，是把腌好的鸭子蒸熟，然后去骨，只留下优良部位，切成块，在表面打上一层虾泥子，虾泥子之上再覆一层炸好的核桃仁。再接下来的步骤就是油炸，油温需要把握得很好，火候也需要认真把握。最后一个步骤是炒，炒的时候用的是鱼香汁，于是出来之后又有了酸甜微辣的口感。

某“汽车主题餐厅”由于其独特的经营主题，再加上别具一格的招牌菜，其美名很快传遍京城。

投资者确定要开一家概念餐厅后，餐厅选址要严格把握，概念餐厅一般选在大中城市或是沿海城市，目标客人大多是小资人群。他们图的就是新鲜、另类、与众不同。经营者要把概念餐厅与一般餐厅区别开来，并在新、奇等方面下足工夫，概念餐厅才能开得成功，开得红火。

2.4 开一家特色素菜餐厅

随着生活水平的提高，现代人更讲究吃了，既要吃得好，又要吃得健康，于是，素菜餐厅在市场上逐渐兴起。现在素菜已不再是某种宗教人士的专属食品，而成为普通大众都喜欢消费的菜品。特别是有相当一部分女性为了保持体态健美，刻意不吃肉类，专吃素菜。还有一些上年纪的人担心脂肪高、动脉硬化，害怕患上高血压等病症，也不敢多吃含高蛋白的食物。也有平日大鱼大肉吃多了，想吃一些素菜调节胃口，所以，开一家有特色的素菜馆，也是有潜力的。不过，开素菜馆要注意以下几点：

1. 要有特色

既然是特色素菜馆，就一定要在“特色”上做文章。素菜的烹调比较平常，如无特色，就难以吸引顾客。由于现在光临素菜馆的不单是某些宗教人士，更多的是各行各业的一般顾客，因此，对素菜也要在色香味上下工夫。最好能做出几道“招牌”菜，打响牌子，才能吸引顾客。

2. 选址要慎重

特色素菜馆宜设在宗教寺院附近，也可设在闹市中心或居民密集地区。但不宜设在学校区。

3. 装修要与一般餐厅有所区别

素菜馆内装修宜中档，格调倾向于朴实。不过，为了适应潮流，装修格调稍加提高也无妨，但不宜太豪华，否则，与经营的菜式不协调，也容易使客人失去兴趣。

2.5 开一家滋补型的药膳餐厅

药膳是在中医理论的指导下，用药物和食物相配合，通过烹调加工而成的菜肴，药膳是具有防病治病，保健强身功能的美味食品。相对于普通餐厅的菜品，药膳与其有一定的区别，它是药物和食物的结合，两者具有协同作用。它既不同于一般食品，也不同于一般药品。但是，它同食物一样具有色、香、味等感官性状，又具有药物服用安全、无毒、有效的作用特点，所以药膳是形如食品，性是药品。

在现代社会，随着生活水平的提高，有意识接受食补的人越来越多。一部分是都市白领，由于现代生活的快节奏和受到环境的污染，他们的身体长期处于亚健康状态，加上他们朝九晚五的工作方式，生活需求普遍比较高，因此经常喜欢吃一些滋补型的食品，而药膳餐厅恰好能满足他们的需求。另外药膳还具有美容、减肥、抗衰老等功能，更使白领阶层对药膳情有独钟。

不过，药膳的消费群体不仅仅是白领，一般老百姓中也有很多人喜欢药膳。因为中国人有进补的习惯，体质虚弱的老年人希望进补能够强身壮体；病人希望进补能早日康复；发育期的青少年父母也会让孩子进补，希望他们能够发育良好。

北京有一家店名为“良田鸡”的药膳小馆子，其招牌菜便是有保健功效的“良田鸡”。20多味中性、温补的药物，以特殊饲料喂养的鸡，经过特别煲制，汤如牛奶般白，入口甘香润滑，客人既享了口福又能强身健体，食后无不津津乐道，这也是这家小馆子常常人数爆满的原因。

广州也有经营健康食品的“养生堂”，现在已成为深受顾客欢迎的连锁店，可见现代人对健康非常关心。养生堂的经营策略正是抓住了人们追求健

康的心态,为消费者提供有益于青春、增强活力、调解肌肤、美发和减肥等膳食,其经营取向和消费者心理结合到一起。

另外,我国台湾地区台北县也有药膳餐厅,其中一家名为“御膳健康餐厅”就特别出名,在这家餐厅里,以“帝国何首乌鸡”作为促销的主菜,深受顾客的喜欢。

不过,要想自己的药膳餐厅真正受到顾客的欢迎,除了要有自己的特色菜品外,经营者还应该懂得很多的药膳知识,因为药膳不是人人都可以吃的。人的体质,大概分热性、寒性、不寒不热中性三种,一道“十全大补”药膳可使寒性体质者吃了精神百倍,而热性体质者吃了则会身体不适。至于其他烈性补品,如麻油鸡、当归鸭、烧酒鸡、羊肉大补、牛鞭大补之类,并非每一种体质都适合。所以,有经验的经营者应依照客人的体质开菜单,帮助客人决定究竟是吃“冬虫夏草炖竹丝鸡”好还是吃“淮杞炖鸽子”好。只有提供这种特色服务,餐厅才能更加吸引人。

2.6 开一家特色减肥餐厅

“减肥”一词是当今社会的一个热门话题。由于人们对维护和改善自身形象要求越来越高,身材苗条与健美成为当今人们普遍认同的标准“美”。于是,各种减肥方法应运而生。减肥方法主要有运动减肥法、药物减肥法和食物减肥法。其中食物减肥法被人们视为最安全和行之有效的办法。在食物减肥法中,又分为通过节食减肥和通过调整食物结构减肥两种。前者由于严重伤害减肥者身体,已被实践证明得不偿失;后者既可有效控制体重,又可维持人体必需的营养,还可大大减轻前者因过度节食而引起的痛苦,故此,从理论和实践上为人们所接受。而开一家减肥餐厅,只要经营得当,就不愁不红火。

减肥是一项系统工程,不可一蹴而就。减肥餐厅在经营方式上最好采用套餐、快餐形式。套餐搭配的种类,不仅要有不同的风味,还应从科学角度提供不同的功能。如减肥套餐、健美套餐、美容套餐等。其中,减肥套餐还应包括适应不同减肥阶段的各种套餐,供减肥者选择。

减肥餐厅最好设立一个就餐咨询服务,为需要减肥者提供指导,以加强减肥食品的减肥、健美、美容效果。餐厅还可以根据顾客需要为其设计星期食谱或疗程食谱,这样做的好处是餐厅既可以达到加强疗效、方便顾客的效

果,又能起到稳定客源的效果。

2.7 开一家自助餐厅

自助餐厅在大中城市很流行。人们之所以喜欢去自助餐厅,是因为那里气氛一般都很轻松,符合现代人的消费潮流,菜品种类又多,同一种菜品往往有好几种口味,选择度很大,这些优点都是一般餐厅无法达到的,而这也正是自助餐厅的最大卖点。

自助餐厅的利润较高,风险比较低,现金买卖,因此是投资餐饮业的首选。不过,自助餐厅地点的选择特别重要。如果是中式自助餐厅,一般宜选在大学院校、大工厂和办公大楼密集的地方。如果是西式自助餐厅,其选址应该靠近商圈、高档社区等。

在经营自助餐厅时应注意以下几个细节:

(1)菜品要丰富、新鲜、富有特色。

(2)汤类味道要鲜美,汤的好坏,直接影响到顾客对餐厅的满意程度。大骨熬出来的汤,加上适当的调味粉和青菜,既好喝又经济。如果餐厅是西式自助餐厅,除了汤外,还应该有各类冷、热果汁,牛奶等。

(3)各类点心要精美,品种要多,要保证质量,如果是西式自助餐厅,除了点心外,还应该有蛋糕等。

(4)主食有米饭、馒头等,如果是西式自助餐厅,还应该备有比萨等。

(5)餐具要整洁,座位要干净舒适,要有良好的通风设备。

(6)装修不要过于华丽,防止顾客望而却步。

(7)价格要公道,不要随便提高价格。

(8)准备一些作料,供顾客自由取用,例如蒜头、葱花、辣椒、香菜、咸菜、醋等。

(9)定价要灵活,如儿童只收半价,4岁以下的小孩免费,这些都是吸引顾客的方法。

2.8 开一家创意生日餐厅

凡是赚钱的餐厅,大多都有自己的特色,而特色又是吸引顾客最关键的部分。开一家创意生日餐厅,因其独特的创意和经营宗旨,一定能够吸引顾客。

根据概率推算,在一个万人居住的社区里,差不多每天都有人过生日,这是一个潜在的大市场。生日一年只有一次,对大多数人来说,其隆重程度不亚于任何节日,其中以新生儿和老年人的生日庆祝更为隆重。作为中年人,为孩子和父母办一个气派的生日宴会,是爱心和孝心的表现,也是情理之中的事情。对于年轻人,好友、同事们在一起搞个浪漫的生日聚会,也是他们庆祝对方生日常用的方式。

经营生日餐厅,关键是要有足够的细心和创意。比如新生儿一周岁时,所摆的宴席在菜品名称上要突出健康成长,前途无量等含义,要为孩子准备好寓意吉祥的小玩具和婴儿车等设施。年轻人多喜爱西方的生日聚会,就该为他们准备蛋糕、蜡烛和新奇的生日用具,还可以帮助设计生日宴会的节目,这是他们最感兴趣的娱乐方式。情人过生日多喜爱营造两人世界的气氛,浪漫情调的小屋、烛光下的对酌细语是恋人喜爱的氛围。为老年人摆寿宴,要准备好寿面、寿桃等传统的祝寿食品,菜名则要体现长命百岁等寓意,环境上的装点则以万寿无疆语意为主。

无论是为什么年龄层次的顾客准备生日宴会,都要求经营者在菜品上多下工夫,如同一个年龄层次的老人过生日,其菜品尽量不要一模一样,要根据生日主人的文化层次、个人爱好等来准备相应的菜肴。如客人是一位老教师,菜品名称则要文雅,有寓意,要体现其教书育人的特长和贡献;在为其布置的庆祝生日会场里,可多挂有中国传统文化的"福"、"寿"或其他相关字画,既能够迎合主人的爱好、兴趣,又显示出餐厅的高品位,这样的服务质量肯定能为餐厅赢得大量顾客。

2.9 开一家专业砂锅菜馆

在中国人的饮食习惯中,大多数喜欢吃砂锅炖的菜,因为即使原料一模

一样，砂锅炖菜的味道比铁锅、铝锅等炖菜的味道要鲜美。所以，开一家专业的砂锅菜馆，不失为一种好的创业之道。

开砂锅菜馆比开一般餐厅简单一些，因为操作和器皿比较单一，但菜肴不能简单，菜的品质要有自己的特色。砂锅具有导热慢、受热均匀、耐酸碱、散热慢、易保温的特点。砂锅菜原汁原味，质地软烂，清淡适口，可汤可菜，而且用料十分广泛。低档如白菜、豆腐；中档如畜肉、家禽；高档如山珍、海味，都可制成美味佳肴，且菜量可大可小，操作灵活。因此，砂锅菜在餐饮业中正越来越多地被开发。

专业砂锅菜馆以砂锅系列为主，具体品种可根据当地居民的消费习惯而定，也可兼卖其他品种。

砂锅菜种类繁多，有猪肉类砂锅，代表菜如砂锅白肉、砂锅排骨等；羊肉类砂锅，代表菜如砂锅全羊、羊肉豆腐砂锅等；牛肉类砂锅，代表菜如砂锅牛肉、砂锅牛尾汤等；狗肉类砂锅，代表菜如砂锅狗肉、黄焖狗肉等；全鸡类砂锅，代表菜如砂锅鸡、砂锅龙凤呈祥等；鸡块类砂锅，代表菜如砂锅鸡块、坛子鸡等；海味类砂锅，代表菜如砂锅鱼肚、砂锅鱼翅等；鱼类砂锅，代表菜如砂锅鱼头、砂锅花鲢头等；三鲜什锦砂锅，代表菜如三鲜鱼头、什锦沙砂等；豆腐类砂锅，代表菜如砂锅豆腐、砂锅豆腐汤等；滋补类砂锅，代表菜如砂锅红枣煨肘、枸杞炖鸡等；野味类砂锅，代表菜如砂锅熊掌等；鱼鳖类砂锅，代表菜如清炖甲鱼、砂锅鼋鱼等；丸子砂锅，代表菜如砂锅丸子、砂锅狮子头等；其他类砂锅，代表菜如砂锅狗肉面等。

砂锅是中国的传统菜，因此在餐厅的装修上不必特别豪华，而是以中档为主，以古朴、淡雅为主色彩。只要选址得当、菜品有特色、宣传到位，砂锅菜馆就会受到顾客的欢迎。

2.10 开一家时尚野味餐厅

在山野自生自灭的植物中，有多种可食之物，有的可做饮料、有的可炖菜、有的可作为小炒等。随着人们健康意识的增强，越来越多的人开始钟情野菜。野菜鲜美可口，风味别致，不仅营养丰富，更有滋补、治病的辅助疗效，颇受现代人的青睐。

目前比较受欢迎且有较高药用价值的野菜有：荠菜、罗勒、地耳、莼菜、石耳、车前草、紫菜、砂仁、紫荔、野菊花、益母草、何首乌、马齿苋、汗菜、鱼腥

草、夏枯草、薄荷、冬虫夏草、蒲菜、榆钱、玉竹、马兰等。这些野菜既可作为炖菜的辅料,又可单独小炒,使用起来很方便。

野菜不仅可以做食用菜,还可以开发成饮料,这些都可以作为野味餐厅经营的特色项目。

现在还有一种用野生木瓜子做原料,经古法制作,制成状如水晶、清凉爽滑、可以嚼吃的胶状物。这种胶状物有人称之为“木瓜水晶凉”,在我国台湾则有一个别有风情浪漫动人的名字——爱玉。木瓜水晶凉浇上糖水,加入用玫瑰花或其他可食用花卉与岩峰蜜沙糖酿制的甜蜜香,入口清凉,鲜嫩滑润,可轻嚼,可吸饮,口感极佳。木瓜水晶凉除了美味之外,还兼有清热解毒、止咳化痰、平喘降燥安神等保健功效,是药食同源而又纯天然的一道独特美味。

该类餐饮店适合开在现代化的大中城市中,店铺位置以繁华地段为宜。由于野菜本身天然味道并不太好,所以,关键要在烹调上多下工夫。开设这类餐饮店不管是装修还是服务,一定要上档次,让顾客感觉到这不仅是一种新的餐饮潮流,更是一种新的餐饮文化。

在经营野菜类餐厅时,要注意所采用的野菜一定要经过仔细鉴别,属于可食用的,并且已经被人们认可的,这样消费者就容易接受。

2.11 开一家甜食店

甜品是小孩和老人都喜爱的食品,很多甜品用料精致,品种多样化,有食用型的、有饮料型的等,都是人们喜欢消费的对象。因此,甜品店是一个有利润上升趋势的行业,甜品店幽雅闲适的环境,可以充分缓解现代人紧张忙碌的神经。甜品也就是轻巧简便的甜食,特点是老少咸宜,清爽可口。

在很多人的观念里,甜似乎只有一种味道,其实不然,如果配以桂花、冰橘、果仁、果脯、奶油等材料,或选用红豆、莲子等原料,可做出五花八门的风味甜食。如糖水加橘片、杂果、杏仁或豆腐花加红糖,均可做出有“香甜”特色的甜食。

在经营甜食店时,应该注意以下细节。

(1)食客的选择应以孩子或恋爱中的青年男女为主要消费对象,某些特别甜食可以专为老年顾客供应。

(2)甜食店最好聘请著名的甜品师傅主理,而且甜品在制作工艺、造型

设计上应不断有新的创意，以满足青少年的好奇欲望。记住，甜品容易腻人，但又诱人，所以应在款式上下工夫，数量上则不必太多。

(3)在个别地方，甜品店也可适当保留一些传统甜品，如芝麻糊、豆腐花、绿豆沙等。

(4)烹煮甜品时应抱着宁缺毋滥的原则，不要大量存货；卖完之后再进行适量烹制，以保持成品时的新鲜，因为甜品最忌隔夜。不同的甜品，都不能以“够甜”作为招牌，最重要的是在甜之外，还有种种香味。

(5)地点选择上，只要人多的地点即可，最好设在商业区、大型市场附近、电影院旁、工业区宿舍群、办公楼集中地等。甜食店的面积不用太大，桌椅以简单、舒适为主。

2.12 进行充分的市场调研

如果想做一个成功的餐厅经营者就必须学会市场调研，这对餐厅经营至关重要。通过调研，餐厅经营者可以了解到自己的餐厅定位准确与否，地段是否合适，经营是否到位，其他餐厅经营的长处，等等。

调研应当由经营者本人和熟悉餐饮服务和厨房生产的人员进行。调研可以把握餐饮市场的脉搏，对准备开发的菜品需求情况进行分析，在广泛调查的基础上，分析整理信息、预测市场发展趋势，了解顾客对新产品的需求范围，明确客人对菜品和服务质量的具体要求和期望，特别是对厨房产品的价格承受能力，掌握第一手的资料。

例如：餐厅的经营者和厨师长应当去其他的同类别、同档次的餐厅学习。通过研究其他餐厅的菜品、质量、服务、定价等诸多因素，了解市场对菜品的普遍认知情况，还可以学习到一些菜品的用料和做法，诸如“麻辣龙虾”这道菜，在全国各地都很受欢迎，而一个聪明的厨师长可能只需要一个上午，就可以把这道菜的制作过程及菜品质量搞明白。

新开餐厅的市场调研方法一般采用以下两种。

1. 实地调查法

实地调查法是很多初次经营餐厅者普遍采用的方法。当餐厅经营者所需要的资料无法从书面资料中获取时，就要从事实地调查工作。实地调查法又可分为下列两种：

(1)问卷调查法:即采用问卷方式,让受访者回答相关问题。特别是把餐厅选择在大型社区旁边的经营者,多采用此法,这种方法是最直接面对未来目标客户的方法,也是准确度最高的方法。

(2)观察法:即利用观察的方式搜集资料,如计算在一定时间内的客人数量,就可采用这种方法。不过观察法受外界因素的影响比较大,准确度不高,只能作为参考。

餐厅经营者如能用以上方法获得情报(同类别餐厅的一般经营额,节假日的经营额,人员工资,采购渠道等),进行分析、判断、归纳、推理,就能为自己经营餐厅提供有效的帮助。

2. 资料分析法

资料可分为行业内部资料和行业环境外部资料。通过对行业内部资料的分析可获得多种情报,如从过去的销售资料中可以了解哪些餐饮产品更受客人欢迎,为未来产品开发作参考;了解了目标客人的消费水平处在哪一个档次,可以作为餐厅定位的一个重要依据;等等。因此,行业内部资料可以说是最有效的资料,但这种资料比较难以得到。行业环境外部资料包括各种政策、法规等方面的资料,内容很多,也比较容易得到,但必须经过仔细整理、分类,才能得到所需要的资料。也就是说如果经营者能善于选择有效的资料,同时配合行业内部资料和实际调查所得结果进行综合分析,就能提高情报的准确性。而情报准确程度的高低,影响着经营者的各项决策。

2.13 了解餐饮生产的特点

餐厅经营不同于其他行业,餐饮产品生产与其他产品生产相比,具有不同的特点。

1. 生产过程短,具有即时性与及时性的特点

餐饮产品生产是通过对食品原材料的加工、切配、烹调制作来完成的。餐饮生产的过程短,随产随销。

即时性是指生产的速度快,及时性是指客人点菜后立即生产,即最大限度地缩短客人的等候时间。一份产品制作往往只需要几分钟或十几分钟。即使是一次宴会所需的全部产品也不会超过几个小时。

产品烹制完成后,必须马上销售。否则,菜品的色、香、味、形、温度等都

将受到影响，将无法满足客人的消费需求。而且，上菜速度的快慢往往可以反映出一家餐厅的经营管理水平。

因此，餐饮管理具有很强的时间观念，必须将食品原材料的采购供应、加工切配、烹饪制作和销售服务形成一个整体，要坚持一条龙服务，正确处理生产过程中各个环节的关系，保持其衔接和协调。

2. 花色品种多，批量小，技术要求高

餐饮产品有各种不同的风味，在长期的历史发展中又形成各种菜系和派别，如中餐有川菜、鲁菜、粤菜、淮扬菜等菜系。每一种菜系又能烹制出成百上千个品种。就一个具体的餐厅而言，菜单上一般要安排几十个花色品种。随着季节和客人需求的变化，这些花色品种常常不断调整。

餐饮产品生产属于个别的订制生产，每一个品种所生产的份数又比较少，事实上是一个多品种、小批量的生产管理过程。餐饮生产是等客人上门之后，根据客人点菜来烹调所需的成品，与一般企业依照规格大批量、标准化生产产品的方法是完全不同的，这就给餐饮产品的质量管理和统一标准带来了一定难度。

从技术要求的角度看，餐厅每一个品种的主料、配料、调味料和烹制方法各不相同，产品质量取决于厨房的技术力量和厨师的高超技艺。

因此，餐饮管理必须合理选择经营风味和花色品种，加强技术力量的培训，发扬优秀传统特色，树立应变思想和竞争观念，坚持继承和发展相结合，扬长避短，推陈出新，合理安排和适时调整花色品种，生产出独具特色的风味产品，创出自己的经营品牌。

3. 食品原材料构成复杂，管理控制难度较大

餐厅的食品原材料品种很多，在生产过程中，各种原材料的拣洗、宰杀、拆卸、涨发、切配方法和配制比例各不相同，原料耗损程度差别很大，它们在不同的餐饮产品中既可作为主料，也可作为配料或调料。

此外，食品原材料要经过采购、储藏、领料、发料、粗加工、切配和烹制过程，容易发生腐烂、丢失、耗损、报废等现象，使原材料管理不易控制。

4. 产量随机性强，难以准确预测

只有客人上门，餐厅才能有生意可做，而因就餐者到来的时间、人数、消费需求等众多因素的影响，餐厅很难准确预先估计。所以说，产量的随机性强，具有不确定性。

根据这一特点，餐厅要做好充分的准备工作，以满足不同客人的多种需

求为目标,充分利用天时、地利与人和的有利条件,吸引更多的客人前来就餐,以提高餐厅赢利水平。

5. 生产原料易变质,产品具有不可储存性

餐厅的生产原料种类繁多,而且很多属于鲜活原料,具有很强的时间性。一旦保存处理不当,就很容易腐烂变质,不仅严重影响产品质量,而且会使餐饮成本增加。餐饮产品因生产原材料不易储存这一特点,导致该产品没有工业产品储藏待售这一环节,因而餐饮产品具有不可储存性。

2.14 了解餐饮销售的特点

1. 销售量受空间和时间限制

餐厅接待客人的人数受到餐厅面积大小、餐位数量多少的限制。餐厅必须采取积极有效的措施,改善就餐环境,增加服务项目,提高服务质量,不断推出特色产品,吸引更多的客人前来就餐,从而提高就餐座位的周转率以及每位客人的平均消费水平,增加餐饮产品的销售量,达到提高餐厅营业收入的目的。

此外,餐饮销售量还受到就餐时间的影响,尽管可以不断地变换经营品种和经营方式,但效果毕竟有限。所以,餐厅一方面应在延长营业时间方面做文章,另一方面还要考虑拓展服务范围,如送餐服务、外卖等,以提高餐饮销售量,获得良好的经济效益。

2. 经营方式灵活,收入弹性大

餐厅菜系多,餐饮类型多,花色品种复杂,市场客源广泛。因此,经营方式要灵活多变,除了正常的一日三餐外,还可以根据市场需要,举办各种食品节、食品周、啤酒节、烧烤会等经营活动,将餐饮产品销售同会议、演出、自娱自乐、音乐茶座等各种文化活动结合起来。

在实际经营过程中,餐饮收入多少与接待人次、人均消费水平关系密切。餐厅座位就餐者周转越快,人均消费水平越高,收入越多;反之,收入越少。餐饮收入水平的高低主要取决于餐厅的等级规格、市场环境、客流量大小、人均消费水平和服务质量。

因此,餐饮产品销售必须坚持经营方式灵活、服务项目灵活、产品价格灵活;必须努力挖掘潜力,广泛组织客源,提高餐厅上座率和人均消费水平,

改变客人消费构成,增加餐饮营业收入。

3. 营销活动的波动性和间歇性

餐厅的营销活动受季节、气候、地理位置、交通条件等多种因素的影响,特别是旅游业的发展程度及季节波动性、当地居民的消费方式和消费结构对餐饮经营的影响较大,必然带来营销活动的波动性。一年中有旅游淡季、旺季、平季之分,餐饮收入也必然会产生多和少甚至亏损之分。就是同一季节因天气或节假日等因素的影响,餐饮营销也同样会具有波动性。

另一方面,餐饮产品销售一般分早、中、晚三餐,其营销活动还有一定间歇性。餐厅必须根据自身所处客观外界环境,研究营销活动变化规律及其波动程度,采用灵活多样的经营方式,充分运用市场调节手段,广泛组织客源,尽量克服不利因素的影响。

同时,要根据业务活动间歇变化规律,做好人力资源的调配和劳动组织,提高劳动效率和服务质量,降低劳动消耗。

2.15 了解餐饮服务的特点

1. 餐饮服务的一次性

餐饮服务的一次性是指服务只能当次使用,当场享受,不能被储存以备后用。表现在餐饮服务不能被保存储藏以应对将来之需这一点上。客人的感受和餐厅所提供的服务同样是一次性的,不存在事后弥补的问题。

虽然仓库可以储存餐厅在数月内所需的食品原料,但厨房却不能在一天内生产即使一周营业所需的餐饮产品。同样,餐厅服务员由于闲着无事而浪费掉的时间,不可能延迟到第二天再使用。

同时,由于餐厅的接待能力在一定时期内一般都固定不变,而客人的需求量却在不断地变化,因而造成了厨房、餐厅应付需求波动的难度,特别是当就餐客人突然大量增加时,会不可避免地给厨房、餐厅带来胁迫感。

餐饮服务中,其中任何一个环节出现问题,对于整个服务过程来说都是无法弥补的。因此,餐饮服务的一次性特点要求餐厅必须采取措施,主动地改变客人的需求波动,使客人的需求量尽量接近餐厅的接待能力,减少因接待能力不足或客流量不足所造成的损失。同时,餐厅要注意接待好每一位客人,给他们留下良好的印象,通过各种销售渠道推销餐饮产品,最终使客人

成为回头客,并带来更多的新客人。

2. **餐饮服务的差异性**

由于餐饮服务包含着大量的手工劳动,又由于员工的工作态度、技能技巧等各有好坏和高低之分,因此,餐饮服务不可避免地产生质量和水平上的差异。

服务的差异性并非指一家餐厅和另一家餐厅的服务之间存在着差异,而是指同一家餐厅所提供的服务存在着差异,具体表现为同一员工在不同的时间、不同的场合或对于不同的服务对象所提供的同一餐饮产品或服务往往水平不一,质量不同。

因此,制订严格的服务质量标准和服务操作规程,坚持执行服务质量标准,加强员工培训,不断地改善、端正服务态度,提高服务技能,使员工的服务工作尽可能规范化、标准化,这是餐饮服务取得成功的必要措施。

3. **餐饮服务的无形性**

餐饮服务具有无形性的特点。餐饮服务只能在客人购买并享用餐饮产品后,凭借生理和心理的满足程度来评估其质量优劣,所能带走的也只是服务产生的效果,即服务对客人所产生的生理、心理、感官上的作用和影响。

餐饮服务的无形性特点给餐厅销售和管理工作带来诸多难点,为了不断提高服务质量,餐厅的所有员工必须树立全员参与服务的理念,不分前后台,齐抓共管,只有这样,才能全面提升餐饮服务的整体水平。

4. **餐饮服务的直接性**

餐饮服务的直接性即同步性。餐饮产品多是生产、销售、消费同步进行。餐饮产品的生产过程,实际上就是客人实现消费的过程。餐饮服务同步性的特点使得餐饮产品不可储存。这就要求餐厅除了考虑餐饮产品的生产环境,还要考虑其销售环境。使每一位服务员充分利用现场推销的机会,以良好的服务推动餐饮产品的生产与销售,为餐厅创造更多的利润。

2.16 打造具有自己特色的产品

餐厅可经营的产品五花八门,令人目不暇接,究竟经营什么产品容易成功,必须认真结合自己的实际情况,进行客观分析,最终作出正确的选择。

这里所提到的产品,是指经营餐饮的种类,如:中式正餐、快餐,西式正

餐、快餐，火锅、餐厅的小吃，休闲餐厅等。下面将根据经营场地、区域来分析该如何选择经营产品。

经营场地、区域不但对餐厅选址有影响，而且对确定餐厅经营的产品、种类有更深远的影响。

(1)商务区早餐、午餐的就餐人数一般高于晚餐。在我国，特别是大城市交通经常出现阻塞，上班族从家里出门时大都行色匆匆，顾不上吃早餐，而商务类公司自己一般不设置食堂等后勤部门，通常采取合同外供形式提供午餐，价格、品种和质量一般都不能令就餐者满意，这就形成了早餐和午餐的巨大潜在需求。而下班后，在商务区工作的人群大多回家或流向商业区和娱乐区，就餐人数大幅度减少。商务区的上班族大多是受过良好教育、工作环境优越、薪水丰厚的人群。他们对餐饮产品的质量和服务水平有着比较高的要求。

(2)以夜间活动为主的娱乐区，一般白天客人较少，午餐生意清淡，晚餐、夜宵生意火暴，正餐、小吃需求量大大高于快餐，就餐环境要求轻松、随意、舒适。

(3)住宅区一般早、晚餐和节假日的生意会出现高峰期，并且对主食品种要求多样化，餐厅档次要与住宅区档次一致，就餐环境要突出简洁、朴实、温馨，切忌夸张、豪华。

(4)商业区的餐厅讲求便利，且风格、档次、氛围要与周围的商业网点融为一体。

(5)旅游区的餐厅有明显的淡旺季，节假日会带来巨大的销售额，要极力突出旅游区的主题，创造独门特色的卖点。

(6)大学区的餐厅重点在晚餐和夜宵，餐厅气氛要融合文化与活力新潮于一体，要体现思想、学术的碰撞和交流，最好带有酒吧的躁动感。

(7)工业区的餐厅要追求大众化。

(8)专门的餐饮区是最容易确定餐厅形成的区域，几乎任何形式的餐厅在这里都能站住脚，这里最需要的不是别出心裁的形式，而是独具匠心的营销创意。

对环境特性进行分析后，还要进一步进行市场分析以确定目标人群，进而选取竞争方式，制订经营策略。对于中小餐厅来说，以选取差异化竞争策略为佳，因为中小餐厅的综合实力一般都比较弱，通过对经营产品的准确定位，突出菜品或服务的特色，可以避实就虚，收到异军突起的效果。

第3章
如何为餐厅选址

3.1 选择地址的重要性

有这样一句商业谚语："一步差三市"。这谚语足以说明选址好坏直接影响餐厅的兴旺与否。所以,人们把地理位置好视为餐厅赚钱的第一要素。但是,有些经营者虽然意识到选址的重要性,由于餐饮营销经验不足,盲目乐观,单凭个人主观臆断,就草率决定餐厅选址,结果给餐厅经营带来不利后果,到头来不但客源不足,甚至会造成严重亏损。

一般情况下,选择餐厅地址时要注意以下几点。

1. 地址选择要突出餐厅市场定位

选址好坏对餐厅经营业绩起着决定性的作用,所以,地址在某种程度上决定了餐厅客流量的多少、客人消费水平的高低、餐厅对潜在顾客的吸引程度以及与同一商圈中同行竞争力的强弱等。选址科学、合理、准确,餐厅便占了"地利"的优势,从而能吸引大量客人,生意自然就会兴旺。反之,即使其他条件再好,地址选择失误,也很难有大的客流量。

2. 地址选择需要长期投资

餐厅有租赁的和自己购买的两种,无论是哪一种,一旦被确定下来,就需要大量的资金投入(装修、局部改造等)。当外部环境发生变化时,餐厅地址不能像人、财、物等其他经营要素一样可以随即做相应调整,它具有长期性、固定性特点,是不可能随着外部的变化而立即变化的。所以,在选择餐厅地址时要谨慎,考虑周详后再决定。

3. 地址选择要有前瞻性

这里所指的前瞻性，就是选址要有长远眼光，不能看到哪里有一家餐厅的生意很好，便立即决定在那里开了一家餐厅。而是要了解那里的客流量是否足够大，最近几年政府是否对该地段进行改造或是搬迁，附近的社区功能是否要改变等等。了解清楚后再决定，就能够避免因为盲目选址而造成的经济损失。

3.2 选址要规避政策风险

无论从事什么职业，都需要遵守相关的法律法规，开餐厅同样如此。由于从事餐饮业对环境和周围居民等都有一定影响，因此相关法律法规对此作了详细规定，如什么地方可以开餐厅，什么样地方不能开餐厅。如果不了解这些相关法律规定，盲目选址开餐厅，就可能因为政策原因而无法开下去，前期投资难免要“打水漂”，要规避这一风险，在选址时就要详细了解所选店面是否存在一些隐患问题。

现在市场上经常推出各种商铺，餐饮投资者首先需要有一定的法律与政策意识。否则，就会因为忽视餐饮业相关政策规定而栽跟头。如一位姓张的女士，一年前购买了北京 CBD 区域一个很有名气的楼盘底层打算长期用于经营餐饮店。张女士购买商铺所在楼盘是住宅立项，原本限制餐饮行业在此营业。但因该底层全部处于整栋住宅楼正投影以外，根据当时政策，可以经环保部门审批，到工商行政管理机关领取营业执照后从事餐饮行业。

购买后不久，张女士便对店面进行了装修，并准备择日开业。可就在万事俱备的时候，北京市工商局第“14 号文”对住宅商用下达了禁令，禁止在以住宅立项的楼盘内进行商业经营活动。接着，北京市环保局经过综合考虑，颁布了一条新的政策法规，规定凡是所有住宅立项的楼宇底层均不得开设餐厅，而无论该底层是否位于住宅部分正投影以外。

这两项政策的实施，使张女士在自己所买的店面里开餐厅的计划“流产”了，店面不能用来开餐厅，还可以做其他的生意，但张女士为此而花的装修费和购买的其他家具、厨房器皿等费用就接近 100 万元，现在因为政策原因，这个重大损失只能由她自己承担了。

通过张女士选择购买商铺经营餐厅的事例发现，对于致力于投资餐饮

经营的人，在选址购买店铺时，了解相关的政策变化至关重要。只有事先防患于未然，才能规避政策风险。

3.3 选址尽量找人多的地方

天时、地利、人和，是投资餐厅十分重要的开店要素。找准经营餐厅的大环境，便是天时；选择理想的开餐厅的地址，便是地利；培养一批好员工，吸引一批回头客，便是人和。

对于一家成功的餐厅而言，地利是最重要的一点。餐厅也是在销售商品，只不过它的商品是食物和服务，这就需要有客人来捧场。一个简单的道理是，人都是要吃饭的，只要人多，即使来餐厅吃饭的客人只占总量很小的一个比例，汇集起来也是一个可观的数字。

在现实生活中常常会看到这样的场面。一家门面简陋、服务低下、卫生状况糟糕的小餐厅，经营的不过是拉面、包子、小炒菜之类的饭食，可是生意却红火得不得了，即使不是在正常的吃饭时间，也是门庭若市，高朋满座，找个位子都很难，为什么？仔细观察不难发现，这类餐厅不是在火车站、汽车站旁边，就是在集贸市场，公园、商场附近，人来人往，似乎没有个尽头。这些人总是要吃饭的，而且他们还很可能会在不是饭点的时间就餐，这样的餐厅生意想不好都难。这就是位置选得好。

反之，如果餐厅位于一个不为人知、没什么人流的小巷子里，位置偏僻，过往的行人稀少，附近又没有什么大的社区或机关、写字楼，即使天时再好，管理再完善，店面装潢再精美、烹调口味再好、服务再周到，生意也未必兴隆，想多赚钱恐怕很难。

因此，在筹划开一家餐厅之前，找准一个好的位置是至关重要的，其重要性甚至超过了资金投入和管理经验。为此不妨花上几个月的时间，好好分析一下开餐厅所选位置的优势和缺点，找到适合自己开餐厅的最佳地点。

3.4 选址最好选在商业中心或办公大厦

餐厅的最佳位置，应选择城市化过程中自然形成的商业活动繁华地段，

以实现市场化最优原则。

商业中心或副中心地段是人们购物、聊天、逛街、休闲的理想场所。在这些场所，人潮涌动，客流集中，这些人群普遍有一定消费能力，往往是三五成群结伴而行，对餐饮的需求较为迫切。在各大中城市的商业区和繁华地段，都可以看到麦当劳和肯德基的快餐店，就是这个道理。

而且，这些地方的人群大多数都是本地的长住居民，把餐厅开在这里，只要客人对餐厅的菜品和服务认可，就会成为回头客，他们还会把餐厅的口碑传诵下去，从而吸引更多的亲朋好友前来就餐，这些地段也就成为开餐厅的最佳地点。

有一点需要注意，这些地段虽是约会、聊天、逛街、休息等各种人士云集的场所，是开店最适合的地点，但也是投资较高的地段，不仅地价非常贵，而且还容易受到市政规划的影响，随时有动迁的潜在威胁。

这样的地段无论对什么类型的餐厅都很适合，但必要条件是该餐厅的餐饮要有自己的特色，并且确定针对某些特定对象的经营内容。由于周末及节假日顾客较多，必须及早考虑灵活地雇用小时工。

3.5 选址力争选在餐饮集中地

在中国，有句老话叫“同行是冤家”，是说直接的竞争对手之间很难处理好关系。但是，这句话用在餐饮行业却并不适用。同行的餐饮业不仅不是冤家，而且是各有所长、互相搭配，为客人提供最佳的服务，形成“热岛效应”，吸引更多的客人前来消费。因此，多家餐厅聚集在一起，不但不会互相挤了生意，还能相互促进、相互发展。

餐饮集中地更是投资餐厅的好去处。在很多大中城市，都有著名的餐饮一条街。在这些餐饮一条街，少则几十家，多则上百家的餐厅和饭店，经营着家常菜、火锅、烧烤、海鲜等各种门类和档次的菜品。服务的人群也包罗万象，既有高端的商务人群，也有普通的工薪阶层，形成了相当大的规模和品牌。尤其是到了晚间，几十甚至上百家餐饮企业一起点亮灯火，更是热闹非凡。这些地点也就成为人们吃饭、休闲、聚会、商务宴请、婚庆典礼时首选的餐饮地点。

究其原因，主要是人们喜欢扎堆和热闹喜庆的心理在起作用。在这些地方开餐厅，选择余地大，只要有特色，就能独树一帜。像北京著名的簋街，重

庆南滨路餐饮一条街等都是餐饮集中地,生意非常火暴。

在餐饮集中地开餐厅,客人有安心感,可以从中挑选最适合自己需要的一家餐厅就餐。所以,开业的各家餐厅只要各有特色,一定可以发挥良性竞争的效果,共同进步,共同繁荣。须知,钱是赚不完的,作为餐厅老板,应当有一种有钱大家赚的胸怀。

此外,在餐厅的选址上,还应当有"傍大款"的意识,也就是说把餐厅开在另外一家著名的店面附近,甚至就开在它的旁边。例如,你想经营一家中式餐厅,你就可以将餐厅开在"麦当劳"、"肯德基"的周围,也可以依托当地著名的某家餐厅,在它的附近经营,因为,这些成功的店面在选择店址前已经做过了大量细致的市场调查,挨着它们开店,不仅可以省去考察场地的时间和精力,还可以借助它们的品牌效应招揽一些客人。

3.6 选址力求选在交通便利的场所

火车站、汽车站、地铁站、轻轨站、轮船码头附近,也是开餐厅的好位置。在这些地段,来往的乘客就是最主要的顾客群,这些顾客群的社会属性相当复杂,其中有上班的白领和机关工作人员、出租车司机、学生,也有做个体生意的人群,以及大量的旅客。

这些地段的客流量非常大,潜在的顾客非常多。因此,在这些地段开餐厅,其市场前景还是非常令人期待的。

但是,要注意的是,这些顾客的餐饮需求非常简单,就是为了满足最基本的填饱肚子的需要,相对而言社交需求不是很强烈。而且,这部分人群的消费能力相对也不会太高,他们更加注重的是价格和餐饮的实惠与否,考虑菜品的性价比的心理比较强烈。因此,在这些地段开餐厅,尤其要慎重选择定价。

餐厅所在位置应交通便利,易到达,易周转,人群流动量大。最好在公共汽车站 200 米范围内,且要避开单行道,禁止通行路段等。

同时,还应该了解开店期间是否有城市道路维修等不利于交通的情况出现。

3.7 选址瞄准机关、企事业单位、学校集中地

餐厅选址在行政机关、工厂、事业单位、学校较集中的地方，也是开餐厅的好地段。在这一地段开餐厅，应充分考虑满足上班一族、教育消费一族的需要。

1. **公司商号集中区**

该地段以上班职工为最主要的顾客，其光临的目的不外乎洽谈生意或聊天。为应付午餐时大批涌入的顾客，如何提高顾客就餐周转率，节假日及周末生意清淡时如何提高营业收入，是选择该地段需考虑的重点。白领阶层是餐饮业重要的顾客，因为他们的消费水平和档次都比较高，满足了他们的需求，餐饮业必定兴旺。

2. **院校所在的街道**

学生是此地段的主要顾客。一天中没有明显的高峰与清淡时段的差异，但季节性的差异却相当大，每年的寒暑假时节学生放假，这个问题要考虑到。学生利用餐厅的动机，除了聊天、消遣之外，还有同学聚会或看书等，所以必须注意桌椅移动的便利，并准备书报杂志。

3. **住宅区**

此地段的顾客以附近居民为主，待客重点是如何体现亲切温暖感及提供新鲜美味的餐饮。若是具有附近居民交谊中心的功能，如设置布告栏、主办郊游、比赛等趣味性活动，则成功的可能性更大。

4. **市郊路段**

近年来有些餐厅餐饮业者在地价便宜的地点盖起特殊餐厅，以其独特的风格而获得消费者的喜爱。此外，由于在快餐店的重要交通要道附近开设餐点，也造成了市郊餐饮市场的开设新浪潮。随着有车阶层人士的日益增多，市郊地段也逐渐得到重视。在该地段可以设置招贴，然后通过平面布局设计，把顾客合理地吸引到餐厅中来。

3.8 选址要选停车便捷的地方

现如今，私家车越来越多，找就餐停车泊位越来越成问题。

现在吃饭的客人，有相当一部分是企事业单位的商务宴请和白领有车阶层聚会。赴宴的客人,大多自己开车而来,这都需要较为宽敞的停车场。有人说:“开餐饮没停车的地方,没戏！”

同样的道理,在商业区中,靠近停车场的位置就是好的位置。

餐厅如果有专用停车场作为配套服务,那就再好不过了,这也符合市场要求。一方面方便消费者,一方面也可为自己树立更良好的企业形象。

一般来说,餐厅门前有一个开阔的停车位,比地下停车位要好,对于客人来说,地下停车要麻烦得多,而且,对于很多客人的心理而言,门口停放很多中高档汽车显得有人气,客人往往有较强的从众心理,他们更愿意在人多的地方吃饭。

3.9 选址小窍门

餐厅选址有技巧,不是随便找一个地方就能够开餐厅,在选址时还要考虑商圈、商铺分布状况,所选店址面积大小,餐厅采光好坏等。选址常用的小窍门归纳如下:

1. 选择有广告空间的店面

在选择餐厅地址时,要考虑到广告宣传方面的事情。经营者可以把铺面设置在某一著名建筑物或自然物旁边,例如某著名商业大楼旁边,或是某著名河流沿岸,或是市政府大楼对面等,这些地段都是当地人皆知、易见之处,人流也非常密集,潜在的客源非常丰富。而且,这些地段往往是人们心目中的喜庆地段,非常容易吸引婚宴、商宴等客源。

同时，在与别人谈餐厅的位置时，用不着多费口舌就可以说得准确无误,这对于餐厅营运非常有利。

2. 要注意开店的方位

也就是店铺正门的朝向,这受当地气候的影响较大,主要指风向、日照等自然条件带来的影响。

例如： 在南方城市,面向西的铺面会有日晒影响,夏季如果没有空调,会因炎热吓跑不少顾客。在北方城市,面向西北的店铺易受寒风的侵袭,也不利于顾客进餐厅消费。这些因素都会给餐厅经营带来一定影响,因此在选择餐厅地理位置时应充分注意。

一般而言，位于商业中心街道，客流又主要从东边来时，以东北路口为最佳方位；如果道路是南北走向，客流主要是南北流动时，则以东南路口为最佳位置。

3. 交叉路口一般是指十字路口和三岔路口

一般来说，在这种交接地，店铺的能见度大。在选择十字路口的哪一侧时，要认真考虑道路两侧，通常要对每侧的交通流向及流量进行较准确的调查，应把流量最大的街面作为店铺的最佳位置和店面的朝向。如果是三岔路口，最好将店铺设在三岔路口的正面，这样店面最显眼；如果是丁字路口，则将店铺设在路口的转角处，效果更佳。

4. 选择由冷变热的区位

与其选择现在被商家看好的店铺经营位置，不如选择在不远的将来由冷变热，但目前还未被看好的街道或市区。

例如：餐厅的经营者应多留意市政规划方面的信息，哪个地方要建设新的居民小区？哪个地方要规划为新的商圈？哪个地方要兴建新的体育场馆？哪个地区即将通地铁？甚至是某个著名的家具城或电器城即将开业等等。这些宝贵信息都可能预示着这些地段即将成为新的人流聚集区，即使现在看不出有多好的商机，但它的发展空间是无限的。

5. 掌握好人流动线

开店地址差一步就有可能差三成的买卖，这也就是古语所说“一步差三市”。这跟人口流动路线（人流活动的线路）有关，可能有人走到这个地方该拐弯，而这个地方却是客人到不了的地方，虽然距离仅差一个小胡同，但生意就差很多。所有这些在选址时都要考虑进去。

人口流动路线是怎么样的，在这个区域里，人从地铁出来后是往哪个方向走等，这些都要派人去掐表测量，有一套完整的数据之后才能据此确定餐厅地址。比如，在店门前人口流量的测定，是在计划开店的地点掐表记录经过的人口流动数，测算单位时间内多少人经过该位置。除了该位置所在人行道上的人口流动外，还要测量马路中间的和马路对面的人口流动量。马路中间的只算骑自行车的，开车的不计算。是否计算马路对面的人口流动量要看马路的宽度，路较窄就计算，路宽超过一定标准（一般以有无隔离带为标准），顾客就不可能再过来消费，就不能计算对面的人口流动量了。

有了上面的数字，将采集到的人口流动量数据进行统计，就可以测算出，在此地投资额不能超过多少，超过多少这家餐厅就不能开。

例如：某商业区虽是很成熟的商圈，但不可能任何位置都是聚客点，肯定有最主要的聚集客人的位置。最基本的开店原则是：努力争取在最聚客的地方或其附近开店。

6. 大卖场

在某些大型卖场争取到一席之位。人口流动很大的大型购物中心一二层位置佳但很难争取到，三层或三层以上仍然有不错的人口流动量。不过，一定要考虑物业管理费用和处理好同卖场的各种关系，而且餐厅本身的排烟、排污状况也必须考虑进去。

7. 新兴商业街

先对该街道的周边状况及未来城市规划、地理位置、交通情况、停车情况、租金及其支付方法、经营户的情况作多方面的调查，估算出该街道整个商业规模、商业氛围形成的时间；然后确定是否进入，何时进入，是以低租金、租约时间长、租金支付周期短的方式进入，等待其兴旺，还是等发展到一定商业规模的时候再以高租金进入。这些都需要对该商业街多方调查，对自身的条件充分评估，然后作出决定。

8. 连接两条繁华商业街之间的街道

只要街道宽度在8~25米之间，十有八九是人潮涌动的好地段，可以考虑开餐厅，如能争取到在两条繁华商业街中的广告位，就更好了。

（1）一条商业街，若其宽度超过13米，路两边的繁华程度一般会不一样，这和朝向（东优于西，南优于北）、住宅区的距离（距离短、到达性好的为优）、停车位（停车位多，停车方便的为优）、物业状况（楼龄短，有一定建筑风格为优）、经营方式都很有关系。

（2）一条繁华街道，往往入口和出口处较为繁华，租金比街道中间位置会高出不少。但人群流动比较快（因为有些人购物完毕急于离开，或匆匆进入购买所需的商品，或急于停车），以经营休闲食品为主的餐厅，不一定非要开在这样的位置，因为要付出很高的租金。街道中间地带，虽然人口密度较小，但是有些人会反复往返选择商品，所以街道中间地带开餐厅同样是好的选择。但必须承认街道入口和出口地带可视性较强，交通便利，餐厅所需货物和垃圾的运输更为方便。

（3）一条繁华街道，两个路灯之间的人往往不如两个路灯下的人多。

（4）一条街道中，过街天桥、地下通道、地铁站的出入口处是好位置，不过出口处的位置要比入口处的位置好。

(5)一条街道中,靠近大型购物中心、超市的位置是好位置。

(6)靠近停车场的位置是好位置。

(7)如果无法承受繁华商业街的租金,或者是没有可选的好位置,商业街中商业大厦的二层和负一层也可以考虑, 但必须有独立的一层楼道和入口,并且争取有比较多的广告位。如果负一层和二层同时可以提供同样面积和效果的广告位,但二层没有连接大型购物中心、卖场,且租金又远高于负一层,则宁可选择负一层,因为人类的纵向运动路线,往往习惯向下运动。

(8)繁华街道支路的拐角处也是可选择的位置,因为租金较低,但必须有可设广告的位置。

(9)在一条商业街道开店,必须远离垃圾倾倒点、公共厕所、高大树木、成片难以逾越的绿化带、一道隔离带的中间,因为这个位置是顾客有可能被直接竞争对手拦截的位置。

(10)在坡路上开店不可取,路面与店铺地面的垂直落差不能太大。

(11)选址时一定要确定人口流动的主要路线不会被主要竞争对手截住。

因为很多吃饭的人现在对品牌的忠诚度还没到“我就非吃某家店,看见别的店就烦”的地步。只要有一家餐厅正好在顾客眼前,一般情况下顾客不会再选另一家餐厅,除非这家餐厅吃饭的人特别多,找不着座位才有可能选择下一家。

但人口流动有一个主要流动路线, 如果竞争对手的聚客点比自己的选址更好,那就有可能影响自己的餐厅经营,如果两个都一样,就无所谓。

例如: 某条街有一家川菜馆,如果主要客流从东边过来,自己在这家川菜馆的西边100米,再开一家同样定位的川菜馆就不妥当了。因为从东边来的大量客流已经被前一家餐厅给截住了,餐厅效益就不会好。反之,如果新开的餐厅是在竞争对手的上风向,客流总是先经过自己的餐厅,那就是一个好的选址。

3.10 选址需要注意的事项

在为餐厅选址时,除了要考虑地理位置外,还应该考虑通信、安全、房屋租赁、周围环境的变化等事项。只有把这些细节考虑周到,并找出相应的处理方法,这样的选址才是成功的。选址需要注意的事项有如下几个方面:

1. 通信问题

无论经营哪一类餐饮,都必须经常与外界保持联系,尤其是信息的收集更为重要。这就涉及通信是否方便的问题,这是开店选址要考虑的一个问题。

通信是否方便包括电话是否能及时接入,手机信号是否畅通,是否可以考虑接入互联网服务。

2. 安全问题

安全是餐厅发展的保证。特别是中高档餐厅,防盗、防破坏显得十分重要,选址时要了解该地的治安状况是否良好,如果状况良好,就可以把餐厅地址确定下来。否则,就要花费很多人力财力做安全防范工作。

餐厅在选择铺面时一定要远离火源,考察消防通道是否畅通,有无被阻隔;是否远离噪声源,包括在短时间内无法竣工的工地;是否远离灰尘和风沙较多的地区;是否远离有大量异味,如化工厂、加油站、公共厕所等地方,以免这些因素造成餐厅营业上的损失,甚至给餐厅带来潜在危险。

3. 租赁房屋

开餐厅租赁房屋是一种较常见的形式。租赁前,应先了解房屋的基本条件及价格、房屋产权情况,实地考察,看是否适合自己的经营内容,房屋有无破损,楼面的受力以及水电等情况,然后写一份租赁合同(一式两份),合同要规定租期、价格、面积,是否可以进行装修,各项杂费由谁负担等具体事项。

4. 与房主联营

这是房屋所有者与餐厅经营者联合经营的一种形式。联营,同样要签协议,协议应该包括以下内容:经营项目、投资比例及分红比例,参加联营的人员名单及数量、分配等。但要注意,不能以假联营代替租赁,否则会受到税务部门的稽查。

5. 注意城镇变化

不少城镇人口稠密区和商业繁华区在不断增多和扩大,都挤在某一块地方是不可能的,必须向四面扩张,但扩张不会相等平齐,而是有先后之分,选择餐厅地址时要注意到这一点,必须用长远发展的眼光处理好这一问题。

总之,只要是有潜力的地段,看准了就要下决心定下来,即使环境和条件差一点,也可以边经营边建设,逐步改善环境,创造好的条件。如果当断不断,就会贻误时机。

3.11 租房时多留个心眼

许多人靠租房来解决餐厅店面问题。租房的时候要多留个心眼。如果从房东手中直接租房，要注意订立租房合同；如果接手转租店，就要多多调查。

一般情况下，转租店面都是原店主生意做不下去，才转租给别人。如果想盘下这个店面，就要了解是什么原因导致这家店铺关门，如果是因为位置不好导致店铺关门，最好另寻他处。如果是其他原因导致其转租，最好是先找到原因，吸取教训，否则极有可能重蹈覆辙。

如果转租方不是房东，就要找到房东，由房东、转租方和承租方，三方互相协调，把转租方的权利转到承租方头上，让转租方与房东的一切债权债务做一了断，这样才能避免欺诈。

在签订租赁房屋合同时，要注意以下几个问题：

(1)房屋面积是否确实。

(2)在合同上注明租金以外的其他一切费用由哪一方交纳或共同分摊的比例。

(3)注明租房的截止日期和款项的具体交纳办法。

(4)在出租方提供的各种物品交接清单上签字。

(5)注明押金数目。

(6)注明因天灾及不可抗拒因素造成的房屋损坏及合同中止后的房屋损坏，不由承租方负责。

(7)核实出租方是否为真正的房屋产权人。

3.12 重视所选餐厅的硬件设施

大多数餐厅经营者都有这样的习惯，一旦觉得自己所选的餐厅地址比较理想，就立即租赁下来或是买下来作为餐厅经营的店面。虽然店铺的地理位置直接影响餐厅的营业收入，但是，不能忽略所选餐厅的硬件设施是否安全，是否符合开餐厅的条件这个重要的问题。如一位餐厅经营者租赁一个居民楼下的店铺经营餐饮，虽然生意不错，但餐厅将油烟和废气没有经过任何处理直接向空气中排放，使得餐厅周围油烟味很大，严重影响了楼上居民的

生活。事实上,这种类型的商铺根本不具备开设餐厅的条件,随时都面临被查封的危险。

除了排烟管道需要特殊设计,是否具备燃气、电力供应能力,上下水的位置如何设计等也是餐饮经营者必须考虑的问题。请看下面这个例子。

一位姓李的年轻人看中了一个位于大型商圈附近的店铺,看完后便很快租下来,准备经营餐厅。可当他装修完毕试营业时才发现,该店铺并非如房东当初承诺的那样完美,许多硬件严重不合格,如排烟管道与燃气管道不标准,电力供应只有50千伏安,远低于餐饮业要求的230千伏安的标准等。他前后与房东交涉了近一年,才协商解除了合同。小李不仅没赚到钱,还赔了不少,而且在这件事上浪费了很多时间和精力。

小李经历的事情很多初经营餐厅的人也许经历过,这个失败的例子说明:在租赁店铺时,经营者应该以"求证"的心态,充分了解所租店铺的全部信息,包括整体楼盘、房屋的结构等,其中涉及店铺排烟、排气管道走向和管径是否达到经营餐饮的标准。只有对所租赁店铺有详细的了解,才能知道所租店铺到底适不适合开餐厅,这样也就能够避免后面一系列的麻烦,为开一家赚钱餐厅走好第一步。

3.13 考量餐厅的几个关键要素

选好了地址后,并不是就万事大吉了。因为地理位置好,只是餐厅赚钱的原因之一,要想使所开餐厅持久赚钱,需要考虑的要素有以下几点:

1. 店面面积是否合适

选择店面时要考虑面积的大小,因为开餐厅有很多必要的设施需要安装,还有吧台、操作间等都要占据一定的面积,这些都要仔细考虑,店面需要有足够的容量,在设施所需面积和辅助设施所需面积都分配妥当后,仍然能保证顾客就餐所需要的营业面积。

2. 店面格局是否合理

店面呈长方形或是方形是最好最合理的格局,因为这种格局,最容易安排各种设施和辅助设施,不会有拐弯抹角的浪费角落。同时,要尽量选择有前后门的店面,这样使用起来比较方便。

3. 店面是否有附加面积

店面的附加面积是指附属于店面但又不计入店面租金，且又具有使用价值的面积。如店前和周围的空地、店后的小院等，这些面积可以用来为顾客提供额外的服务，如停车；也可以用来扩大经营面积，如在夏季开办室外夜市；还可用来作为燃料间、库房等。如果所选店面有充裕的附加面积，不但变相降低了店面租金，同时还为增加经营潜力创造条件。

4. 与相邻店面是否协调

考虑餐厅与相邻店面的经营内容非常必要，因为有些店面不适合做餐厅近邻。比如化工商店、药店、油漆店等。如果一家装修非常高雅、主打菜也非常吸引人的餐厅，其左边是一家汽车美容店，右边是一家宠物医院，开业后也定会顾客寥寥，因为没有几个顾客会选择处于这样不和谐环境中的餐厅去消费的。

5. 与住宅的距离是否合理

餐厅的店面要与居民住宅保持适当距离，不能够太近，因为餐厅的污水、排烟、噪声会影响居民的日常生活，距离太近容易引发诸多麻烦，一旦居民要求餐厅进行治理，便会增加不少支出。但是，距离也不能太远，太远顾客就餐时心里就会产生厌倦感，因为没有几个人就餐时会选择一家距离自己较远的餐厅。

当餐厅经营者在选择店面时把这些因素都考虑进去，餐厅的选址就算是比较成功的了。

第4章
如何为餐厅命名

4.1 好店名可以让餐厅赚大钱

给餐厅起店名,是经营决策的大事,绝不能等闲视之,或草率行事。一个人的名字要伴随他的一生,一个餐厅的名字也将伴随这个餐厅整个经营过程。为餐厅取个好店名,从符号学上就占据了先机,这是餐厅"外观推销"的第一步,也是生意兴隆的第一步。

当潜在的客人有了就餐需求,来到一家餐厅时,他们所获得的第一条信息,就是餐厅的店名。餐厅店名传递给顾客的,就是餐厅所要提供的餐饮服务内容,能使顾客产生一种触动,由此激发顾客就餐的欲望。

美国唐人街有一家餐厅名叫乡音阁,生意十分兴隆,客人多是旅居美国多年的华人,他们多有一种思乡之情,乡音阁这个名字正好切合了他们的思绪,同时也用一种暗示的方式诠释了自己菜馆经营菜品的特色。于是,这家餐厅就成了当地华人排解乡愁的好去处。

这家餐厅所以成功,很重要的原因是这家餐厅有一个非常好的店名。

一个好的餐厅店名,必须适合潜在目标顾客的消费层次,适合餐厅的经营宗旨和情调,只有这样,才能为餐厅树立起良好的外部形象,增强对顾客的吸引力。"蟹老宋香锅"火暴京城,就与其独特的店名有关。

"蟹老宋香锅"之所以能够被广大消费者记住,除了菜品的高质量以外,还与其独特的店名有着密不可分的关系。"蟹老宋香锅"这个店名可以用"土而不俗、奇而不诡、新而不艳、活而不乱、稳而不滑"来形容。其中,"蟹"指主要原料,"老"暗示其历史悠久,"宋"指店主的姓氏,"香"指其风味的主要特征,"锅"指冬令美食。在这里,每一个字都有其特定的内涵,概括力较强。而

且“蟹老宋”三字相连，是个独创的词组，与平常人们的语言习惯不同，意为“调制香辣蟹的老宋家”，虽然它有违常规，但读起来并不拗口，而且容易激发食客的好奇心，并能留下深刻的印象。如果换成“宋老蟹”、“宋蟹老”、“老宋蟹”、“老蟹宋”或“蟹宋老”等，视听效果和思维张力就不一样了。与此同时，用“香锅”而不用“火锅”、“暖锅”、“汤锅”、“涮锅”等，也是点睛之笔：一是新奇，古今中外很少有人用过；二是显示出与外地传统火锅不同，有自己的特异性；三是满足北京人偏爱香浓口味的喜好，有意淡化川菜中的麻、辣二字，与有“渊源”的“楚香蟹”相呼应；四是蕴涵着此锅必定吃香、必定火暴，图了一个吉庆的口彩。由此可见，虽然店名只有简单的五个字，却字字珠玑，寓意深长。

4.2 给餐厅取名的依据

餐厅的名字是吸引顾客的一块招牌，好的店名还是餐厅的广告，从营销策略和品牌战略上都可以成为财富。但是，餐厅的名字不是随便就能取的，不能为图新奇，或其他原因而草率地取一个名字。仔细观察周围就不难发现，那些经营成功的餐厅，无不都有一个好的店名。事实上，给餐厅取名是有一定依据的，不能凭个人爱好和想当然去取名，否则，名不副实的餐厅吸引不了客人。一般情况下，给餐厅取名要遵循以下几点。

1. 以姓氏起名

用姓氏为餐厅起名在餐饮业很常见，如杨记大食堂、谭鱼头、闵家菜、烤肉季、年糕张、馄饨侯、羊蝎子李等。这些店共同的特点是，不但店名突出自己的姓，而且从店名中能体现出其经营的具体内容。比如，杨记大食堂不但可知道老板姓杨，而且能够知道他经营的菜品都是一般老百姓吃的家常菜和主食，这样的店名就能够吸引大批中低档收入的顾客。从烤肉季这个名字中可得知老板姓季，经营的是一家北京烤肉的馆子。这种取名法能让顾客一目了然，通过店名分析出所经营的具体内容，而且由于店名很朴实，能够给人一种亲切感，从而达到吸引顾客的目的。

2. 以地名起名

以本地地名为餐厅取名的很多。好处是突出地区，更方便顾客了解餐厅的地理位置和方位，就餐时能够快捷、迅速地找到。如老刘记胡同、地安门小

吃店、回龙观饭店等清楚地表明了餐厅的位置。不过,有的地方餐厅较多,为了使顾客就餐方便,在为餐厅起店名时,应把餐厅的详细地址和方位告知顾客。

3. 以风味起名

很多经营得好的餐厅店名不但包含姓氏、地区,还尽量突出自己的经营内容和具体的风味特色。如"阳坊涮肉"、"金山城重庆火锅城"、"金百万烤鸭"、"功德林素菜馆"等。这些以风味起名的餐厅,不但能使顾客一看餐厅名就了解其风味特色,方便顾客对菜肴的选定,同时还能节约顾客的时间,顾客可以根据自己的口味、爱好直接点菜。

除以上几种给餐厅起名的方法以外,还可以在餐厅名中加入数字,如"一品居"、"两义轩"、"三鲜烧卖馆"、"四海酒家"等。诸如此类的餐厅名因为重复率低能够给人深刻的印象。还有用寓意的方法起名,餐厅店名中包含"福"、"禄"、"寿"、"喜"等字,如"庆福居酒楼"。当然,给餐厅取名的方法远不止以上这些,还有很多种方式,但不管是哪一种方式,都应该遵循一条原则,即所起的店名要与餐厅的具体内涵有关联并符合实际为好。

在此需要说明的是,给餐厅起名一定要注意有关法律禁忌的规定。起政治意识影响不好的店名会使顾客产生误解,如"东洋饭店"、"民国火锅城"、"大韩餐厅"这些店名会对社会造成不良影响,都应禁用。

4.3 餐厅的店名要有地域特色

中国菜系文化源远流长。菜系因地理、气候、习俗、特产的不同形成了不同的地方风味,菜系的划分单就汉族的饮食特点而言,目前就有四大菜系、八大菜系、十大菜系之说,而且划分系类仍有继续增加的趋势。按四大菜系可分为川菜、粤菜、淮扬菜和鲁菜。其中各大菜系交相辉映,各有千秋,成为中华民族珍贵的文化瑰宝!

一家稍微有点规模的餐厅,在菜品的选择上必然会有所侧重,即使不能完全地说某家餐厅就是某个菜系,但也肯定能够反映出一些该菜系的特点。对于这家餐厅来说,如果能够在名字中反映出这一菜系的背景,会对餐厅的销售产生相当大的拉动作用。

一家名字中有"川"、"渝"等字样的餐厅,一望即知,顾客所获得的信息

就是这是一家川菜馆，首先就可以赢得喜好川菜顾客的认同，同样的起名道理，也可以辐射到其他菜系的餐厅。根据这种起名原理，可以使用具有餐厅主营菜系的地方特点的字来概括，如前面提到的“川”、“渝”，或是“鄂”、“东北”、“粤”、“潮州”等字眼，顾客可以通过餐厅的名字很清楚地了解餐厅的特色，进而产生消费的意愿。

相反，如果起一个没有地域特色的名字，其优点是可以面向大多数的客人，对于那些就餐需求较强，而对口味要求和心理要求不是很挑剔的客人有一些吸引力。缺点是不太容易形成自己的特色和品牌效应。

4.4 餐厅的店名可以包含主打菜品

餐厅的名字还可以包含餐厅主营菜品的一部分。例如，我们常常可以看到“××家常菜”、“××火锅城”、“××烧烤城”、“××香辣蟹”、“××水煮鱼”、“××烤鸭店”等等，这些餐厅使用的就是这种命名原理。

像起上述名字的餐厅，餐厅里当然不会只有招牌上写名字的这道菜，实际上，这些餐厅的菜品很丰富，之所以使用这些名字，主要是为了突出本店的特色和手艺，含蓄地强调本店在这些菜品的竞争优势，将喜好这一菜品的客人吸引到餐厅来就餐。

值得注意的是，使用这种命名规则的餐厅，所经营的一定是潜在顾客群非常喜爱和价格上能够接受的菜品，而不能是顾客群体不喜欢或是消费不起的菜品。例如，如果在一个消费能力相对较低的地段打出“××鱼翅店”，或是在一些不适宜的地段打出具有另类特色的招牌，效果恐怕就不会很理想。

4.5 餐厅的店名要易读和易记

餐厅店名的选择，首先要考虑它的易读性和易记性。只有这样，餐厅店名才能在公众心目中留下深刻的印象，并创出名气来。要想使餐厅店名易读和易记，就必须符合以下条件：

1. 笔画要简洁

大凡笔画太多的餐厅店名，一般来讲，从远处看很难分辨出来。这样做

的结果,一定会失去一部分潜在顾客,特别是那些驾车寻觅餐厅的顾客,若要到近处才能看清餐厅店名,那时,顾客恐怕早已经掉转车头去往别处了。

2. 字数要少

据有关部门统计,大多数餐厅的店名,都是2~5个字,有人曾用速示器作过一项试验,让受检者在千分之一或千分之二秒瞬间看广告,测试他们能看到、看懂多少字。结果表明:一般人的记忆以5个字为限。因而,餐厅的名字最好不要超过5个字。

3. 文字排列要避免误会

用中文书写的招牌上,餐厅店名的排列一般分"直排"与"横排"两种方式。如果直排,需要注意的是,上下两个字连在一起是否会给人误会,例如"一"与"十"直排容易被误为"千"。如果横排,一定要避免采用自左向右念与自右向左念让人分辨不清店名的现象,以免因混淆不清,让人摸不着头脑。

4. 字体设计要美观

现代世界是一个讲究设计的世界。设计一种美观而且适合餐厅特色的字体,能引起顾客注意,加深印象。但需要注意的是,在进行字体设计时,仍要注意让顾客能清楚地分辨,否则效果会大打折扣。

5. 具有独特性

餐厅店名的含义必须清楚,并且要与众不同,千万不能人云亦云、千人一面、千篇一律。只有这样,才能在公众心目中留下鲜明的印象,如果每个城市都有几个甚至十几个"广东餐厅",这样的店名就很平淡,不易给人留下印象。

4.6 餐厅的店名要易听和易念

对于餐厅而言,顾客往往会通过电话来预订餐桌,人们也常常利用餐厅、饭店举行聚会,或将之作为商谈业务的场所,店名易听和易念便于电话预订和联络。此外,客人如在餐厅就餐满意,会自动宣传餐厅,而易听易念的店名最大的好处就是不会使人搞错。

易听和易念的餐厅店名要求是:

1. 要选择不易混淆的词来做餐厅的店名

有谐音或可能联想到其他含义的词放到一起,容易造成混淆,这一点千

万注意。

2. 一定不要用发音困难的词

一些发音困难或连在一起念起来不顺口的词汇，一定要避免。

3. 一定要避免难词，要尽量选用常用的字词

不要为追求所谓“独具一格”，而选用一些很多人不认识的生僻字。这样会增加顾客的困扰，甚至会因念不出店名反倒敬而远之。

另外，餐厅的店名要与规模相适应。餐厅的规模有大有小，各有各的好处。但是在起店名的过程中，却要根据规模大小来确定，否则也会闹笑话。比如餐厅取名叫“美食城”、“渔港”、“大酒楼”、“万家”等等，那么餐厅的规模一定非常可观，如果客人看到一个小门脸的家常菜馆叫这些名字，不禁就会对餐厅产生怀疑，从而影响顾客对餐厅的印象。

但是，如果一家较大的酒楼起名较为内敛、不张扬，却也可以给人以好感，客人会觉得这些“强者”有一种谦逊的性格，值得人们尊重，其菜品肯定有其独到之处，反而更能吸引客人前来就餐。

如果餐厅所要吸引的对象是高消费者，并且餐厅的装修、环境、菜品和服务，都是按照第一流的标准设计和实施的，那么餐厅不妨起一个高贵的名字。这样给客人传达的信息很明确，从名称上看就有一种气派和华贵，有利于调动和刺激高消费者的消费欲望和消费心理。在店名中可以加入“尊”、“豪”、“皇”、“贵”等字眼，名称豪气光彩，给客人的心理上就罩上了一片富贵吉祥的光环。于是餐厅的定位和价格也就一目了然，普通消费者轻易不会到访，有能力的高消费者也很清楚自身的角色，于是效益自然也就跟着上去了。

反之，如果经营的是二、三流的餐厅，则不宜起上面的店名，而应起一些日常生活中人们更能接受的朴实店名为好。在现实生活中，有些中等偏上的餐厅，也起大富大贵的店名，结果名不副实。这样造成的后果很难堪，高消费者不愿意来，大量的普通消费者又望名止步，生意自然很难做红火。

4.7 餐厅标志要富有个性

餐厅标志是代表餐厅形象的特定符号，主要由图形或图形化的文字构成。一般来说，图形标志比文字更容易吸引人的目光，更容易认定、区别。餐厅的标志设计是一项复杂的工作，包含了独特的创意和美学基础等，一个设

计独特、富有个性的餐厅标志可以引起人的情感共鸣,从而打动人、感染人,并引起亲近的心情,达到树立餐厅形象,增加经济效益的目的。

要想设计一个鲜明、简洁、富有个性的餐厅标志需要遵循什么样的原则呢?

1. 根据视觉设计原理设计

每个人的视觉都会被鲜明、简洁的图像在一瞬间吸引,而且这样的图案也容易在人的大脑中留下深刻的印象。餐厅标志作为一种符号,必须让顾客一望而知,一目了然,并且在大脑中留下印象。但餐厅标志不能设计得过于抽象,否则,超过了大多数人的理解能力,即使寓意再深刻、创意再新颖,也不会达到吸引顾客的目的。

现在在餐饮业经营效益比较好的餐厅,不管是中餐厅还是西餐厅,其标志设计都非常鲜明、富有个性,给顾客以极强的震撼力。如中餐厅的"九头鸟",标志的主体部分是九个抽象化的白色鸟头,九个鸟头一致朝外伸展,组成一个"人"字,分布在标志的中心上部,白色代表诚信,"人"字形代表企业以人为本。"九"与"久"谐音,一致向外伸展的鸟头代表着企业不断向外扩张,事业日益腾飞。九头鸟"顾客是太阳"的经营理念凝练了九头鸟浓厚的企业文化,推动了企业的发展。这也是九头鸟餐厅在全国迅速火暴且持久不衰的原因之一。

西式快餐也非常重视餐厅标志的个性化和震撼力。如"肯德基"的"白胡子爷爷",给人一种强烈的信赖感、亲切感,哪里有肯德基,哪里就有"白胡子爷爷"。这位慈祥的"白胡子爷爷"把上校快餐文化带到世界各国生根开花;又如"麦当劳"那个站在餐厅门前的小丑,在美国学龄儿童中,他竟然成为仅次于圣诞老人的全美第二号人物,深受儿童和很多成年人的喜欢。麦当劳门前的小丑和金色拱顶的小写 M 字标志一起,强烈地传播出一种"快乐快餐"的信息,给人一种心灵的震撼,也非常容易引起人们的消费欲望。

2. 设计过程中要体现美感和艺术性

一个毫无美感和艺术特色的标志,很难让顾客相信餐厅的美味和质量。不少人都有这样的经历,在进入一家餐厅消费前,如果是第一次去,在进餐厅的大门前,肯定要抬头看餐厅的标志,如果标志设计得太粗俗、没有艺术性和美感,那么就会对这家餐厅的菜品质量和服务质量产生怀疑,甚至会转身选择另外一家标志设计比较鲜明的餐厅用餐。所以,餐厅的经营者在设计餐厅标志时,一定要考虑周全,使餐厅标志成为吸引顾客的一个重要环节。

另外，餐厅设计时还要注意国际上的通用性，要避开一些常见的国际禁忌，如果考虑了这些因素，就能使餐厅的识别标志为餐厅增加光彩。

3. 标志要有独特性

通过合理的图形处理，使餐厅的标志具有独特性。一个赚钱餐厅的标志，其最大特点是与众不同，富有餐厅的个性，能给人以强烈的视觉冲击。

4. 标志要通俗

餐厅标志的设计要讲究通俗。由于每个人的阅历、修养、文化等方面的情况不尽相同，因此要求设计能被多个层次的人群所接受，要满足这一点，就必须使餐厅标志通俗化。但是，通俗不是庸俗、粗俗。只有大多数人都能够接受，而且会留下深刻印象的标志才算是成功的标志。

4.8 招牌制作的学问

招牌是餐厅十分重要的宣传工具。因此，餐厅经营者在餐厅招牌的制作上，一定要大、要醒目，不但要使招牌的可见性大，而且要让坐车经过的人，远远就能看见。

夜晚，餐厅招牌要有灯光照明。设计人要试验从马路的各个方向观察，并且还要在晚上观察，注意能否清楚地见到招牌。在饭店中开设的餐厅，不仅要有明显的招牌，并且要在饭店过道及客人从大堂到客房的路经之处立有明显的标志。

例如：有一家餐厅，开张后整整两年时间，生意一直不佳。后来，饭店经理咨询了一位业界资深专家，将餐厅的标志加大，并避开挡住客人视线的物体，同时，还在夜晚加设灯光指示。结果，短短的3个月内，“奇迹”发生了：这家餐厅在“除了变化招牌，其他都没变”的状况下，前来就餐的客人居然翻了一番，因为来这家餐厅的客人，许多是第一次光顾，如果他们看不到餐厅标志，肯定就会去别处就餐。

一般来说，常见的招牌有以下几种：

1. 直立式招牌

直立式招牌是在餐厅门口或门前竖立的带有餐厅店名的招牌。这种招牌比贴在门上和门前的招牌更能吸引顾客。直立式招牌有各种形状，有竖立长方形、横列长方形、长圆形和四面体形。为增加可见度，招牌的正反两面或

四面都应书写餐厅名称。

在餐厅门口设一块直立式招牌,既可以增加餐厅店名的可见度,使两边及正面往来的人们都能远远看见,同时,它不像门上招牌那样受篇幅限制,在直立式招牌上可设计美丽的图案。一块精致的招牌,能起到点缀餐厅、加深对餐厅印象的作用。

2. 人物、动物造型招牌

以动物或人物造型制作的招牌,具有较大的趣味性,能吸引人。在这些招牌上可列出餐厅的店名和一些特色菜。人物和动物的图形要明显地反映餐厅的经营风格,使人在远处就能看到前面是什么类型的餐厅。餐厅门前竖立人物造型招牌,还能明显活跃店面气氛,增加餐厅情趣。这类招牌多半用于具有轻松气氛的非正规的餐厅中,例如:风味餐厅、咖啡厅、酒吧等。

3. 霓虹灯、灯箱招牌

在晚间,霓虹灯和日光灯招牌能使餐厅明亮醒目,增加餐厅在晚间的可见度,同时,这些招牌能制造热闹和欢快的气氛。

一般来说,霓虹灯和灯箱招牌的设计要新颖,独具一格。它们可被设计成各种形状,采用多种颜色。灯光巧妙的变色和闪烁能产生一种动态感。比起一成不变的静态灯光来说,这种灯光更能活跃气氛,更富有吸引力。

4. 壁式招牌

壁式招牌是贴在墙上的招牌。一块小小的、不起眼的壁式招牌难以吸引顾客。这类招牌由于贴在墙上,其可见度不如其他类型的招牌大。要使这类壁式招牌吸引人们的注意,就要设法将这种招牌从周围墙上突出来。招牌的颜色要能形成明显的对照,但又要与墙的颜色协调。招牌设计要有独创性,千万不要只是枯燥的一行字。如果壁式招牌还能配合餐厅的主题,配上卡通人物,有反映就餐气氛的文字,这样一来,会使招牌生动地从墙上凸显出来。

5. 悬吊式招牌

悬吊式招牌是挂在餐厅门口的招牌。悬吊式招牌挂得高,比较突出并且一般双面都印上餐厅店名,可使两边往来的人们远远地就能见到招牌。悬吊式招牌也不一定只印餐厅店名。为吸引客人,可印上就餐方面的图案。悬吊式招牌,一方面可制作出厨师人像的图形;另一方面,还可印上餐具和食物的图案,使人在没见到餐厅店名前,光凭图案就知道这是一家餐厅。

那么,制作招牌需要注意哪些细节呢?

1. 文字

我国餐厅招牌的传统模式都是以汉字为主，有的餐厅为了体现民族特色，也在汉字的旁边增加民族文字；有的根据需要注上了汉语拼音或是外文。文字内容除名号外，有的还适当增加了宣传餐厅风味、特点的内容，如“正宗麻辣烫”、“新派粤菜”、“内设雅座”、“工薪价格”等。需要注意的是，如果要加宣传内容，其内容一定要言简意赅，不能够啰唆或是文字表意模糊，更不能所宣传的内容与所经营的菜品不符，“挂羊头卖狗肉”，最后糊弄的只能是自己。

餐厅招牌制作的字体大多采用隶书、行书、楷体、魏碑，也可使用其他美术字体，如宋体、仿宋、等线体等，这些字体各有特点，所以，字体应根据餐厅风格而定。

餐厅的店名要尽量使用规范的简化汉字，这一点特别是在大城市尤为重要，已被列入市容监察管理的范围。如果是名人用繁体字书法题写的字号，餐厅可将其作为标志使用，但招牌仍要用规范简化字作为正式文字。如果用繁体，既违反有关单位对市容市貌的规定，而且给顾客认识这些字造成一定困难，这样，就违背了请名人题写招牌的初衷。

2. 图案

写真图案和抽象图形统称为图案。所谓写真图案是指经过计算机处理后做成的精美店招，使其成为独具时代魅力的“招牌”。不过，写真图案一定要有自己的特点，否则，就起不到吸引人眼球的作用。抽象图形可以是店标(如九头鸟餐厅的店标)，也可以是和餐饮有关的图案。

3. 颜色

招牌一般都采用多种颜色的组合，因此要注意颜色配合的效果，不能够太俗气，其基本色调要与餐厅门面的色调协调一致。

招牌的结构设计主要考虑尺寸大小、外形是否美观、材料是否与餐厅品位一致、安装位置是否合理醒目等。

在此需要指出的是，安装的招牌一定要有足够的安全系数，比如能抗风、抗雨、抗日晒等。同时招牌安装要牢固，安全是餐厅经营者必须注意的重要问题，千万不能忽视。

第5章
如何进行店堂环境的布置

5.1 餐厅的构成有哪些

餐厅一般由三部分构成,即前台、后台和辅助部分。

1. 前台

前台是接纳客人用餐并提供餐饮服务的重要场所,是餐厅的主体部分。

2. 后台

后台是指为前台经营提供服务的部分,由备餐间、生产制作间(厨房)和洗涤间组成。

备餐间为前台经营准备各种餐用具,如储备餐盘、饭碗、各种杯具、台布、餐巾等。各种餐用具的存放要按照不同品种和规格分类存放,以方便服务人员取用。

生产制作间(厨房)为前台经营提供食物产品。根据一般菜点生产特点,可分为加工间、冷菜间、热菜间、面点间等。

洗涤间主要用于清洗和消毒客人就餐用过的餐具,所处位置一般离厨房较近,便于及时将干净的餐具送入厨房盛装菜品。

3. 辅助部分

辅助部分是为就餐客人提供更多方便、提高餐饮服务质量而设置的,主要有客人衣帽间、卫生间、员工更衣室、仓库等,可根据餐厅的具体情况配备。

5.2 装修、规划、布局要合理

餐厅的装修、规划和布局对于餐厅生命而言具有举足轻重的地位。合适对路的装修、规划和布局,可以直接提升餐厅品位和餐厅在同行业中的竞争地位, 也可以使客人获得最大限度的就餐享受, 从而在客人中树立一种信念,那就是,在这家餐厅就餐是值得的。反之,如果装修不合理,即使花了大价钱,也会让客人产生不舒适甚至是不愉快的感觉,从而使客人敬而远之。

因此, 餐厅经营者要在充分调研餐厅客源市场, 综合考虑餐厅不同规模、不同档次的经营产品结构现状的基础上,组织专业设计师、建筑师和餐厅经营管理者,围绕餐厅的市场定位、产品开发、功能布局和流程设计、管理模式及其配套隐蔽工程的整体布局, 将餐厅改造的规划设计放在有利于企业整体发展的平台上进行充分的科学论证,使其更加科学合理。

打造绿色环保型餐厅,完善配套隐蔽工程,是目前餐饮界的潮流之一,也是餐厅布局工程的重要目标之一。对所有的配套管线和效率低、耗能高、不利于环境保护的设备进行全面更新改造,对周边环境进行绿化、美化、亮化,并根据整体布局,对隐蔽管线走向作相应调整,为餐厅整体经营的经济性、安全性、环保性和舒适性打下良好的基础。

5.3 餐厅外观的设计原则

餐厅外观设计在一般情况下,应遵循以下七项原则:

第一,店面设计必须符合自身的行业特点,从外观和风格上使人一目了然地了解餐厅的经营特色。

第二,要符合主要客户的“口味”。

第三, 要充分考虑与原建筑风格及周围店面的协调。要知道,“个别”、“另类”虽然抢眼,但一旦消费者觉得“粗俗”,就会失去更重要的信赖感。

第四,要简洁,宁可“不足”,不能“过分”,不宜采用过多的线条分割和色彩渲染,以免顾客有“太累”的感觉。

第五,店面的色彩要统一协调。不宜采用任何生硬的、强烈的对比手段。

第六,招牌上的字体大小要适宜,过分粗大会使招牌显得太挤,容易破

坏整体布局,可通过衬色来突出店名。另外,除非特殊需要,店名一般不要使用狂草或外文字母。

第七,店外的灯箱、广告板、宣传栏要遵守交通法规或城管条例。此外,餐厅大都有一定的具体位置,在设计餐厅时,要因地制宜,而且只有把餐厅的类型同地理位置优势巧妙地组合起来,餐厅才能在未来的经营中取得主动,占得先机。

5.4 餐厅装修与定位要一致

我们常说做人要表里如一才会受到他人的喜欢,经营餐厅也是如此,如果餐厅的装修与定位不一致,顾客难免心生疑虑,开这样的餐厅难免面临歇业的结局。下面这个例子应该给餐厅经营者一些启示。

江女士经营一家装修很有特色、价位又不高的餐厅,面积300多平方米,装修西式,很别致,很有格调,餐厅位置处于一个大型的居住小区旁边。餐厅主营家常菜,人均20多元就可以吃得很好。开业半年来,江女士在网络上、车体上、报纸上做了不少宣传广告,而且印制了宣传册。按说生意应该红火,但实际上生意却一直不好。这是什么原因呢?

问题的关键出在装修与经营定位不匹配。“在外面看就像咖啡厅或西餐厅”,而餐厅卖的却是人均消费20元的家常菜,这让很多想吃家常菜的客人看餐厅外表就“望而却步”,顾客误认为这家餐厅是价位比较高的西餐厅。给客人错觉是装修中的大忌。可是,餐厅已经完全装修好且营业半年了,现在再要重新装修就要花费大量的财力和人力。其实,要想“拯救”这家餐厅可以试用如下方法。

1. 大量吸引白领阶层就餐

由于餐厅的装修格局已定,不妨利用顾客的这个错觉提升消费档次。关键是如何把客人的错觉扭转过来。因此,餐厅的经营者可以在门口放置一个宣传板,专门介绍餐厅经营的特色菜,一定要把价位在最显眼的地方标示出来。

2. 推出小型套餐

可以推出情侣套餐或三人自助餐,在门口的宣传板上标出套餐的菜品及价位。在节假日,可以结合一些活动搞一些派对,比如情人节晚宴等,也可

以采取自助餐形式。

5.5 餐厅装修要体现餐厅特色

在餐饮业,保持自己的特色永远是制胜的法宝。有特色的装修能使顾客牢牢地将餐厅记在心里。顾客的消费需求在上升,他们对店面环境的要求也越来越高,既要高雅,又要有与众不同的品位,换言之,他们选择到哪一家餐厅吃饭,不仅仅是为了品尝美食,同时还希望得到独特的享受。所以,环境在餐厅中的作用已经越来越明显,一个好的环境,有时候可以成为开店成败的关键因素。以前,一些大城市的部分大型餐厅以平价和豪华的环境,一举取胜。现在,全国各城市有特色的中小型餐厅也开始在环境上下工夫。如在北京就出现了一些高档精致装修的小餐厅,生意很兴旺,这在很大程度上就是环境胜人一筹的结果。

餐厅环境如何,并不是说投入越多就越好,更多地在于设计。有时候,花不多的钱设计出一堵泥巴墙,或是粗糙的石头垒起的墙,就能够直观地体现出餐厅农家菜定位,反倒很能吸引顾客。

装修是一个很复杂的过程,餐厅装修和一般家庭装修不一样,将会涉及环保、消防等专业问题,所以,在装修前要请专业人士来指导。为了让装修和餐厅定位协调,最好在装修开始前请厨师长或有餐厅管理经验的人同自己一起商量,多听取他们的意见,这对一次把餐厅装修到位是有益处的。

5.6 餐厅“包装”要到位

古人曾说:“人靠衣装,佛靠金装”、“人靠衣装马靠鞍”,这些都说明了“包装”的重要性。同样,如果想让餐厅最大限度地吸引顾客的眼球,把生意做得红红火火,就要对店面进行精心“包装”。“包装”到位了,才能让门面成为餐厅顾客盈门,充满“魅力”,财源滚滚的鲜活广告。

如果一家餐厅只把工夫下在创造新菜品、对餐厅内部加强卫生等方面,而忽略了门面包装,那么,这样的餐厅同样有可能“门可罗雀”,因为没有人愿意进一个门面破落、肮脏,陈列、装潢都破破烂烂的餐厅去就餐。

黄宏和宋丹丹两位著名艺术家曾演过这类讽刺小品，说的是一个欢迎语"北京欢迎您"的条幅，没挂几天成为"北京欢迎你"，"您"字没有了心。没隔两天又由"你"变成了"尔"。成了"北京欢迎尔"，使人哑然失笑。这虽然是一个小品，可是类似的故事却经常在很多餐厅里发生。

北京有一家大型餐厅，地理位置非常好，也有叫得响的招牌菜，开业之初，前来消费的顾客很多，他们消费后对餐厅表示很满意。可是半年后，客人却越来越少，以致入不敷出，只好停业整顿。是什么原因让本来极有"钱途"的餐厅以赔钱而告终？其关键原因是该餐厅的门面不整洁。

该餐厅屋檐上的广告红灯亮着，但是一看完全不知所云："大宴小○、经○快○、结婚广○、南○风○、欢○○顾"。显然圈圈处是被风吹雨淋损坏的字体，使前来就餐的顾客看不出是什么字，自然也就放弃了来这里就餐的念头。事实上，原来正确的词汇是"大宴小酌、经济快餐、结婚广场、南北风味、欢迎惠顾"。

可见，店面不整洁的负面影响是很大的，为了让店面成为最好的"招牌"，餐厅经营者就要在这方面下一番工夫。

5.7 餐厅要重视店门设计

大家都知道，到一家餐厅用餐，要过的第一道"关卡"是门，因此，如何设计和包装门也是非常重要的。

门的设计很有讲究，例如豪华的大、中餐厅，门一般都安置在餐厅正中央，小型餐厅门安置在一侧。因为小餐厅面积不大，如果门安置在中央，就会直接影响到店内实际使用的面积，所以大多数小餐厅进出的门，不是设在右边就是设在左边，这样才比较合理。

在设计餐厅门时，还要考虑门前路面是否平坦，是否防滑，有无隔挡，有无影响餐厅形象的物体或建筑物。例如，招牌安置的位置是否合理，垃圾筒设置的位置是否在较隐蔽的地方，这样既不影响餐厅卫生，又便于清理垃圾。另外门面的采光条件是否好，切忌把门面开在避光的地方，这样就会给人阴暗、压抑的感觉。大门最好朝阳，明亮、干净的大门能够给人以舒适、温暖的感觉。

一般情况下，小型餐厅店门所使用的材料为硬质木材，或在木材外包上铁皮或铝皮，铝合金材料制作的店门，富有现代感，耐用、美观、安全。大、中

型餐厅一般是选择无边框的整体玻璃门,这样透光好,造型华丽,能够给顾客比较舒适的感觉。

在此需要注意的是,如果餐厅大门是玻璃门,就要根据餐厅的定位在门上显眼的地方挂上卡通画或是其他的小饰件，这样顾客进门时就会意识到眼前还有一道玻璃门挡着，避免因没有及时发现而碰撞顾客额头等事件的发生。另外,也可以在玻璃上直接贴上“推”或是“拉”,也能给顾客以提示。注意到这些小细节后,这些小细节就会成就餐厅。

5.8 餐厅装饰风格要独特

现代餐厅越来越注重运用适应时代潮流的装饰设计新理念，突出餐厅经营的主体性和个性,满足客人在快节奏的社会中追求完善舒适的心理需求。

因此,餐厅的装饰设计要充分体现“完美舒适即是豪华”这一新理念,一改传统的烦琐复杂的设计手法,通过巧妙的几何造型、主体色彩的运用和富有节奏感的“目的性照明”烘托,营造出简洁、明快、亮丽的装饰风格和方便、舒适、快捷的经营主题。要让共享大厅空间自然延伸,并与室外绿色景观融为一体。客房装饰要突出舒适感和人性化的设计理念。

餐厅的风格是由餐具决定的,所以在装修前期,就应对餐桌、餐椅的风格定夺好。其中最容易冲突的是色彩、天花板造型和墙面装饰品。一般来说,它们的风格对应应该是这样的:

1. 玻璃餐桌

对应现代风格、简约风格。

2. 深色木餐桌

对应中式风格、简约风格。

3. 浅色木餐桌

对应自然风格、北欧风格。

4. 金属雕花餐桌

对应传统欧式(西欧)风格。

5. 简练金属餐桌

对应现代风格、简约风格、金属主义风格。

5.9 餐厅的主题设计

餐厅主题优劣直接影响餐厅对顾客的吸引力。餐厅经营的经验表明，很多餐厅之所以倒闭，就是因为没有进行餐厅主题的最优化设计。

一般而言，餐厅的主题包括两种：一种为有形主题，如餐厅的位置、门面、内部装饰、格调布局等；另一种为无形主题，如服务人员的态度、礼节以及让顾客满意的程度等。

餐厅内部布局是形成餐厅主题的重要因素，所以餐厅的经营者要予以充分重视。餐厅内部的设计与布局应根据餐厅空间大小决定。由于餐厅各部门所占空间的需要不同，因而在进行整个空间设计与布局规划时，应统筹安排，既要考虑到客人的安全性与便利性、营业各环节的机能、实用效果等因素，又要注意全局与局部间的和谐、均匀、对称，体现出浓郁的风格情调和餐厅主题，使客人一进餐厅在视觉和感觉上都能强烈地感受到形式美与艺术美的统一，得到一种全方位美的享受。

餐厅通道的设计布置应体现流畅、便利、安全，切忌杂乱。

餐厅座位的设计、布局，一般按餐厅面积大小，就餐座位的需要作适当配置，使有限的餐厅面积能最大限度地发挥出其使用价值。

餐厅动线的安排也十分讲究。餐厅动线是指客人、服务员、食品与器物在厅内的流动方向和路线，客人动线应以就餐座位之间通道的畅通无阻为基本要求。

一般来说，餐厅中客人的动线采用直线为好，避免迂回绕道，任何不必要的迂回曲折都会使人产生一种人员流动混乱的感觉，影响或干扰客人进餐的情绪和食欲。

餐厅中服务的动线长度对工作效益有直接的影响，原则上愈短愈好。在服务人员动线安排中，注意一个方向上的道路作业动线不要太集中，尽可能除去不必要的曲折。

有的餐厅别出心裁地设置了一个“区域服务台”，既可存放餐具，又有助于服务人员缩短行走路线的动线，十分实际。

餐厅的主题设计要注意以下原则。

1. 统一原则

在餐厅名称、风格、色调一致的基础上，其他用品也必须与之一致。即使

是主营某个菜系的中餐厅,也需要更多讲究,保证整体的统一。如果是高档次的包间餐厅,就必须更加周密考虑。如龙凤厅,顶棚可作龙凤藻井,墙上要挂牡丹花国画,餐桌可用红木仿古式,照明可用宫灯,餐具可用橘黄色的万寿无疆瓷具等,使餐厅内呈现出宫廷式的氛围。

2. **餐厅的桌椅及陈设要高低相间、错落有致**

比如沙发、茶几、扶手椅是矮的,花架、几案等就要高一些。餐厅内要以餐桌为中心,不能喧宾夺主。

3. **疏密得当**

餐桌在中心摆定之后,其他一切陈设必须与之相呼应。根据餐厅面积大小,决定取舍。原则上以宽绰为佳,便于客人活动,也便于服务人员操作。壁画大小要与墙面大小比例协调一致。餐厅在装饰布置上要特别注意突出一个重点面,可以把那个重点面看成是正面,是上首,举行宴会时,安排主人在此面就座。

4. **要考虑情况的变化**

比如大型零点餐厅,旺季进餐人多,淡季进餐人少。旺季可撤去一切不必要的陈设,多摆桌椅,使之不显拥挤;淡季可以在餐厅中央摆一花坛,或食品展示台,使之不显空旷。

5. **餐厅在布置上还可以考虑回归大自然,增强绿色田园气氛**

适当摆放或悬挂一些干鲜五谷、瓜果,或小型农具等。要少而精,能起到点缀作用即可。必须清洁美观。不可摆放活鸡活鸭之类,那样既不卫生又易产生异味。

5.10 餐厅的内部设计

餐厅内部设计没有统一的规定,但是,高档大、中餐厅的内部设计一般都兼顾不同层次顾客的需求, 在一家餐厅里尝试设计并安排不同特色的风格,这是最近流行的一种方法,通过这样的内部设计,一些餐厅已经开始赚钱。在同一家餐厅设计不同的特色风格,这种餐厅最适合接纳具有较高消费水平的顾客,所以,如果决定开这种档次的餐厅,其店址就要选择在一些较高档的社区附近。例如一家比较高档的餐厅,其经营者就在餐厅里设计了几个风格迥异的小区域,其设计非常成功。

1. 餐厅的读书区

噪声是读书的最大障碍，读书区周围的玻璃墙最大限度地减轻了这些噪声。另外，玻璃墙保证有较好的能见度，客人就餐时不会产生与世隔绝的感觉。靠读书区一边的墙上应排列许多书架，上面摆满图书，还有当天本地最主要的几种报纸，报纸的类型主要以时尚和财经类的为主，如《精品购物指南》等。柔软的椅子和沙发，提供了舒适、安逸的享受。即使是等候就餐的人在这里也不会有烦躁的感觉。

2. 别具一格的餐厅休息区

以前很多餐厅没有休息区，但是，现在有眼光的餐厅经营者都会在餐厅里开辟出一个休息区。休息区要高于餐厅地面，一般可供三个或更多的客人围坐一较大的桌子，自由进行交流。由于居高临下，这里能看见餐厅的其他区域。一些结伴而来的客人也会光顾此地，由于这个区域最接近普通意义上的餐厅，所以，来的客人也最多。由此可见，独特体贴的设计会成为餐厅的“亮点”。

不过，以上两种独特设计适用于规模较大的餐厅。如果是中小型餐厅，单一的特色设计也会有良好的效果，如布置一家异国情调的餐厅。经营者依据顾客的不同喜好，布置不同国家风格的单间，由顾客自己随意挑选。每个单间适当地放置当地的民俗艺术品、风景画、音乐或民谣等，使餐厅充满了浓浓的异国情调。

另外，餐厅还可以实行多元化经营。也就是餐厅提供给顾客既能开生日宴会或节日小型舞会，又可以洽谈生意的雅间，在客人谈生意时，提供水果、点心、茶水、酒等，只要宣传到位，服务周到，来光顾的客人一定很多。餐厅实行多元化经营，肯定会提高营业额，而且还有可能为餐厅带来好的声誉。

5.11 餐厅的空间分隔

餐厅的空间分隔就是指充分运用顾客的感受和视觉变化特征，通过凹或凸的物体在无遮挡的空间中形成一种视觉的变幻空间区。实行空间分隔后，能使顾客在享有相对隐蔽的空间时，又能感受到整个餐厅的气氛。空间分隔的方式有多种，具体采用哪一种方式要根据餐厅的整体设计和定位来考虑。但有一点需要注意，空间分隔不是硬性的阻隔，也不是对每一个独立

的小区域进行完全隔离，否则，顾客就会觉得压抑或是产生一种被关"禁闭"的感觉，从而对餐厅产生反感。但是，餐厅又不能够完全不分隔，否则会因杂乱而给人一种在"集市"上的感觉，这同样会影响顾客的回头率。所以，餐厅的分隔既要有艺术，又不能给客人压抑感。下面是餐厅空间分隔常用的几种方法。

1. 软隔断分隔

软隔断分隔就是用垂珠帘、帷幔、折叠垂吊帘或其他悬挂的手工艺品把餐厅进行分隔，软隔断的材质一般都富丽、高档，给人很舒适或是"家"的感觉，客人在这种环境下就餐，一般心情较好，回头率往往比较高。不过，软隔断一般用在档次较高的餐厅使用。如果是以早点或是学校附近以中小学生为主的简陋小餐厅，就不需要采用材质较好的软隔断。

2. 利用装饰物来分隔

装饰物的设置与通透的隔断或造型美观的柱子一样，能够给餐厅内部带来丰富的空间层次，对视线无障碍，利于餐厅的变幻感觉，使顾客不会感到乏味，也不会产生审美疲劳。诸如此类的还有花架、水池以及铺地材料的变化都能起到分隔空间的作用。不过，用来作装饰物的物品外观最好有一定的柔和感，不能够给人"硬"、"糙"、"俗"的感觉。

3. 利用灯具对餐厅进行分隔

造型美观的灯具是最佳的分隔物之一，一般灯具都能给人一种隔而不断的感觉，效果与一般分隔物不一样。特别是西餐厅和酒吧，灯具是最常采用的空间分隔物。因为采用灯具分区，既可保持大的整体空间气魄，又在顾客的心理上形成分隔，而且空气流通良好，视野宽阔。需要注意的是，采用灯具进行空间分隔时，灯具所发出的光线要柔和、温暖，不能太强烈，散发出的热量也要弱，否则，就会给就餐的客人不舒服的感觉。

4. 通透隔断空间

通透隔断空间通常用带有传统文化气息的屏风式博古架、花窗墙隔断等，将一个大餐厅分隔成若干个雅座使用。一般餐厅使用屏风式博古架的较多，因为它能够伸缩自如，使用很方便。如平时分散型的客人较多时，可把餐厅用屏风一一隔开，给客人一个独立的空间，但是，在婚庆或是其他喜宴时，由于就餐的客人多，为了方便请客的主人统一招呼客人，则可临时撤去屏风，使每桌的客人之间也能够互相招呼，从而让喜宴的气氛更加热烈。

5. 利用矮墙分隔空间

利用各种材质的矮墙分隔空间,能给就餐者一种很大的心理安全感。顾客既享受了大空间的共融性,又保持了一定的心理隐秘性,具有大厅分隔的很多优点。但是,分隔的矮墙一定要有质感,不能给人一种冷冰冰的感觉。

6. 利用植物分隔

植物分隔不仅可以美化餐厅,还可以保持一定的独立私密空间。使餐厅舒适、空气清新,增加视觉上的舒适度,同时还能使空间保持完整性和开阔性。但是,利用植物分隔时,要注意所选择的植物不能是带刺的,或是容易造成人皮肤过敏的及不适于室内种植的植物,给植物浇水时注意不要浇得太多,以防水从植物的根部渗出,污染地面,或是造成地面湿滑,行走不便。同时要注意经常维护植物、保养植物,使它们呈现出健康的颜色,对枯黄的枝叶要及时清除掉,不要让其长久地停留在植物上,以免影响客人对植物的好感度。

5.12 色彩是餐厅的基调

对于餐厅而言,色彩是餐厅定位消费人群的一个基调。可以说,一个餐厅的色彩,直接决定了消费人群的构成和消费意愿。

例如: 在自然界中,对于人类的食物而言,没有蓝色的食品,除非是人工设计的。因此,在餐厅的色彩使用上,若非特别构思与考虑,应该尽量避免使用蓝色作为餐厅主色调。在现实应用中,使用蓝色作为主色调的餐厅多为快餐店。

对于大多数的餐厅而言,色彩的使用上,宜采用暖色系。因为按照色彩心理学原理,红色令人振奋、激励;橙色令人兴奋、活跃;黄色令人刺激;绿色令人宁静、镇静;蓝色令人轻松、自由;紫色使人感到优美、雅致;棕色令人感到松弛。而具体到餐饮环境而言,暖色有利于促进食欲,这也就是为什么很多餐厅采用黄、红系列的原因。

以下介绍几种具有代表性的色彩,可以供餐厅经营者参考。

鲜黄的柠檬色带着清新的香味,可以让餐厅拥有清爽活跃之感,给人以愉快心情。通常可将餐桌、墙面或者窗帘配上柠檬色彩,在阳光下餐厅更显清新明快。

酸里透甜的蓝梅色,在水果中拥有丰富的营养和别致的色彩,神秘且魅力十足。快餐厅若以此色彩为主,可使人心情得到很好的放松。海水般清凉的蓝色使这里成为用快餐兼休闲的理想场所。

甜甜的草莓色,无论是外形还是色彩都十分讨人喜爱。在餐厅用上如此鲜红的色彩,热情与活力得以四处张扬,不仅情绪持续上升,也使这片空间散发着甜甜的气息,滋润心田。

5.13 餐厅的光线

光线是形成餐厅主题的最关键因素之一, 因为光线的明暗能够决定餐厅的情调。餐厅使用的光线种类很多,如烛光、白炽光、荧光以及彩光等。不同的光线有不同的作用。

烛光是餐厅的传统光线。这种光线的红色焰光能使顾客和食物都显得漂亮,比较适用于朋友集会、恋人会餐、生日聚会等。

白炽光也是餐厅使用的一种重要光线。这种光最容易控制,食品在这种光线下看上去最自然,而且,调暗光线,能增加顾客的舒适感,从而延长顾客的逗留时间。

荧光是餐厅使用最多的光线。这种光线经济、大方,但缺乏美感。因为荧光中蓝色和绿色强于红色和橙色而居于主导地位, 从而使人的皮肤看上去显得苍白、食品呈现灰色。美国宾夕法尼亚州立大学饮食管理系的卡罗琳·兰伯特博士认为荧光会缩短顾客的就餐时间。

此外,不论光线的种类如何,光线的强度对顾客的就餐时间也有影响,昏暗的光线会增加顾客的就餐时间,而明亮的光线则会加快顾客的就餐。

彩光也是光线设计时应该考虑到的另一因素。彩色的光线会影响人的面部和衣着。红色光对家具和绝大多数食品都是有利的。绿色和蓝色光通常不适于照射顾客。桃红色、乳白光和琥珀色光可以用来增加热情友好的主题。

总之,灯光一定要给人一种舒适、温暖或庄重,切忌给人压抑、忧郁的感觉。

5.14 餐厅墙面、灯饰、窗帘、地面的装饰

餐厅的局部装饰也非常重要，只有局部装饰和谐，餐厅的整体才显得和谐。餐厅的局部装饰包括墙面、灯饰、窗帘等。

1. 墙面

目前墙体材料不断更新，最简单的是一般涂料。它的好处是方便、省工、价格低廉，中小餐厅使用比较合适。其次是粘贴塑料墙纸，目前使用非常广泛，花色品种也较多。它的缺点是受潮后，在接口处容易变形，影响美观。

现在又流行一种彩色喷涂，可以调节颜色，效果很好。最高级的是粘贴墙体装饰布，十分华贵，不论是自然效果还是感观效果都非常好。无论是什么材料的墙面都要求平整，色彩一致。避免大面积地使用玻璃、镜子等，因为这种材料回音太大，反射的光线刺眼，使客人感到烦躁，影响食欲。

2. 灯饰

灯饰的种类及造型很多，选用哪一种要从实际出发，与餐厅协调一致。第一，要注意光线亮度，既不能过于明亮，也不能过于昏暗。第二，要注意灯头的多少，原则上不宜太多，多了显得杂乱，又不易清洁卫生。第三，选用装饰性吊灯大小要适当，要与餐厅的面积比例协调一致，过大显得负担沉重，过小显得寒酸。第四，吊灯安装的空间高度要适当，不能太低，以免造成一种压抑感。

3. 窗帘

餐厅窗帘只要一层薄的纱帘即可，一般都是浅色，挂起来要舒展、大方。窗帘两侧应超出窗口 35 厘米。长度适当，不可太长，也不可太短，以距地面 10 厘米为宜。

很多高档次的餐厅，窗帘使用厚重的幔布，显得大气华贵，尤其是在冬季给人一种温暖舒适的感觉，是一种不错的选择，但是成本相对较高。

4. 地面

餐厅地面一般可分为三种类型。

(1)石质地。它的用材可以是水泥、水磨石、地板砖。它的优点是容易清理，价格低廉，但比较其他材质地面，显得简陋。

(2)木质蜡板地。它美观华丽，也易清理，但刚打完蜡的地板有时太滑。

(3)地毯。地毯有两种，一种是化纤地毯，一种是纯毛工艺地毯。化纤地

毯一般铺满整个地面，看起来华丽，目前被中高档餐厅普遍使用。它的缺点是不易清理，特别是洒在上面的菜汤酒水之类的污渍不易清除，其异味久久不能消失，影响卫生。最好是木质蜡板地，上面再铺纯毛工艺地毯，高雅、考究，而且脏了可以拿到室外清洗，是高档餐厅的必备设施。

5.15 餐厅绿色植物的陈列

一个优秀的、有特色的餐厅，必不可少的元素之一是它的艺术陈列。餐厅的艺术陈列物品可以取自花草、字画、工艺品三大类。这些陈列品可以起到装饰空间、美化环境、烘托气氛、增进食欲的作用。这些都是中高档餐厅需要配置的物品。

譬如，如果是大型餐厅，在使用新鲜的花木时，应当立体美化，可以考虑在大厅的四角摆设棕榈树、橡皮树等枝干高大的树木盆景。如果有条件，可在大厅的上方边缘再养些藤蔓类花木，使枝条下垂，将会使大厅更加绚烂。如果是小餐厅或是包间，应当使用小盆花木，但是必须放在花架上，原则上与餐桌或窗台持平，所有花木都要有套盆或其他装饰，不应将泥盆直接裸露在外，花盆内的土壤应当覆上树皮或白沙石，不能露出泥土，不能有异味，更不能招虫子。

5.16 餐厅艺术饰品的陈设

为了提高餐厅档次，也为了给顾客提供更美好的精神享受，一些中、高档餐厅对餐厅艺术品陈设非常讲究。因为通过餐厅艺术品的陈设方式，能够看出一家餐厅的品位和档次。虽然餐厅中陈设的艺术品不可能很多，但对它的陈列方式要求比较严格。所以，餐厅经营者必须懂得如何根据餐厅的不同装饰风格，恰当选用不同的艺术摆件和陈设方式。

1. 绘画类

古今中外的各类绘画在餐厅里的陈设比较普遍，同时，它还在室内各种艺术摆件中占有相当高的位置，绘画不仅能给人以艺术上的享受，还能提高人的文化修养，陶冶人的情操。因此在各种风格的餐厅环境中都能找到相应

的绘画，但要准确自如地选择画种、画风，并把它摆放在最适当的环境中，经营者或是负责餐厅整体设计的人员就要了解各种绘画的起源、画种、风格、流派，这样才能发挥绘画的艺术欣赏效果。需要提醒的是，并不是名人字画就一定能够提高餐厅档次，最主要的是所选择的绘画要与餐厅的经营风格相适应、协调。如在中式风格的餐厅内摆上一幅油画（西洋画），就显得有点不伦不类，如用书法和国画取而代之，就会显得高雅而不失文化气息。同样的道理，如果经营西餐厅或是中式自助餐，在室内挂满书法作品或是中国的山水画，也会因为与整体气氛不协调而使就餐的客人心生反感。

2. 装饰织物类

织物在餐厅室内陈设品中也占有很重要的地位。由于织物在室内的覆盖面积比较大，所以对室内的气氛、格调、意境等起到很大作用。如窗帘和台布都能起到调节室内光线、温度、声音及色彩的作用，从而影响到就餐客人的情绪变化。

3. 瓷器类

瓷器在餐厅的室内陈设中被广泛应用，带有绝对的中国韵味。无论是宋元的“黑釉牡丹文瓶”、“白釉黑彩绘碗”，还是明清“青花花卉纹瓶”、“青花鸟纹器耳壶”等，都是高档餐厅艺术陈设中的佳品。

4. 工艺品类

由于成本高，一般高档餐厅才选择摆放工艺品。餐厅内摆设的工艺品范围比较广，如漆器、青铜器等。在高档餐厅，青铜器用得较多。

青铜器由于年代久远，许多青铜器上长满了铜锈。铜锈的颜色有孔雀绿、翠鸟蓝，此外还有黄色甚至红色，而这些色彩和它的考古价值正是其魅力所在，是室内环境中的最佳摆设品。尤其摆放在幽雅古朴的高档餐厅展示台上，更显其尊贵。

不过，需要指出的是：艺术品在餐厅中的陈设要适量，要与室内整体氛围“情投意合”。不论是绘画还是瓷器或是其他工艺品，都不要过多。否则，就成为艺术展览了，容易使前来就餐的客人心里产生困惑感。不论是哪一种艺术品的陈设，都要少而精，起到画龙点睛的作用即可，客人就餐时再配以恰当的灯光，使其更为悦目，就能在一定程度上强化餐厅的高雅气氛和文化氛围。

5.17 餐厅的温度、湿度和气味

餐厅温度对就餐的客人尤其重要，餐厅应该针对不同季节，对餐厅温度进行调节。经验证明，餐厅的最佳温度应保持在21~24℃之间。在冬天如果餐厅温度过低，客人就餐时就会觉得冷而不敢脱下外套，而冬天的外套多是厚厚的羽绒服或是较长的风衣、皮衣等，穿着就餐既不方便又容易弄脏，同时，温度太低，有些菜会凉得很快，会影响客人的食欲，所以，在冬季要调高餐厅的温度。夏天，餐厅应该通过空调调节餐厅的温度，使其达到人们感觉最适宜的温度，过高的温度会使客人感觉热，汗流浃背而烦躁不安。

无论在什么季节，餐厅的湿度都应该保持客人进来后感觉舒适为宜，太干或太潮时都可以通过加湿器或是加温器等设备达到调节的目的。

要想让餐厅保持良好的气味，可以在没有客人就餐时通过自然通风达到，也可以利用喷洒空气清新剂等办法或是采用烹饪的芳香来体现。但是不要在餐厅喷洒香水或其他有刺激性的液体。

5.18 餐厅的背景音乐

餐厅里的背景音乐能起到调节气氛、增加情调、放松心情、增进食欲的作用，同时还能营造良好就餐环境，提升餐厅品位和档次。所以，背景音乐必不可少。不过，餐厅配置背景音乐时一定要与餐厅风格相适应。如果是西餐厅，则不适宜播放古典的中国名曲。如果是中餐厅，则应尽量选择一些快乐、轻松的流行音乐，或古典、婉转的中国名曲等。播放时的音量不能过大，播放的曲目不能够太俗气，更不能不健康，否则就降低了餐厅的档次，也会引起客人的反感。

餐厅背景音乐不同，带给大家的感受也不同，一般餐厅宜播放缓慢柔和的音乐，而酒吧是节奏劲爆的舞曲。不过，餐厅营业中最忌放低俗歌曲，最好以轻音乐为主，曲目保持常换常新，以带给客人新鲜感，同时宜保留一优美固定的曲子作为餐厅主曲，声音控制应适中，切忌时大时小，并需由专人负责。

事实上，餐厅背景音乐不仅能够为客人营造一种轻松舒服的氛围，甚至还能够给员工一个舒心的工作环境，如刚上班时选择轻快音乐，可以调动员

工的士气，营业开始时，可固定放同一首曲子，以起到提醒的作用。

鉴于餐厅背景音乐的重要性，餐厅经营者必须重视，并在挑选曲目时要用心，要把那些低级趣味的音乐剔除出去。让轻松、高雅的音乐成为吸引顾客的又一法宝。

5.19 餐厅的噪声控制

在餐厅装修过程中，如何利用材料对餐厅噪声进行有效隔离，也是经营者不能忽略的问题。可以想象一下，如果正在某餐厅和朋友一起品尝精美菜肴，这时，餐厅厨房或是其他地方突然传来很大的噪声，大家肯定感觉到不舒服，甚至变得一点胃口都没有，继而对该餐厅产生不满情绪，最后决定再也不来这家餐厅用餐。之所以产生如此"涟漪效应"，都是因为噪声产生的坏作用。可见，重视噪声隔离，也是留住顾客的一个因素。

根据科学测定，65~120dB 之间的噪声可能会导致人患上高血压、消化不良、周期性偏头痛、失眠、抑郁等病症，85~120dB 之间的噪声会导致听力损伤，大于 130dB 的噪声会直接导致失聪。

餐厅中的噪声主要来自厨房烹调、顾客流动、人员喧哗、杯碟碰撞和餐厅外部的杂声。餐厅中的噪声也会对员工的心理、生理造成影响，降低员工的工作效率。

同样，噪声在一定程度上会影响就餐客人的情绪，并干扰他们的语言交流，使客人对餐厅产生不满。所以，餐厅装修时就应考虑控制噪声，例如，餐厅中的隔墙通常采用轻钢龙骨纸面石膏板，可采取增加纸面石膏板层数，并在龙骨间填充玻璃棉、矿棉板等隔音材料降低噪声污染级别。据科学研究证实，每增加一层纸面石膏板，其隔音量就可以提高 3~8dB。

另外，要尽量控制厨房噪声。厨房噪声的主要来源有排油烟机、搅拌机等厨房设备发出的声音。要想隔断厨房发出的声音，在选择先进的厨房设备，加强厨房管理，降低噪声源的同时，还需要在传菜通道上设置两道门，形成声锁而隔断噪声。

最后，餐厅还可以使用地毯、软包装等装饰材料，以起到一定的隔音作用。

总之，为就餐顾客创造良好的就餐环境是留住顾客、激起其消费欲望的一个关键因素。要达到这个目的，餐厅在装修时就必须考虑多运用隔音材料。

5.20 餐桌的选择

餐桌大小会影响到餐厅容量,也会影响餐具的摆设,所以选择餐桌时,除了考虑符合餐厅面积并能最有效使用的尺寸外,也应考虑客人就餐的舒适度以及服务人员工作方便的程度。

桌面不宜过宽,以免占用餐厅过多的空间面积,在有柱子或角落处,桌子可单方靠墙放三人座,也可放置面对面或并列的双人座。餐桌椅的配置应考虑餐厅面积大小与客人就餐方式的需要,随时能作迅速适当的调整。

由于用餐客人的人数不同,因此,应根据客人的人数选择大小适宜的餐桌。

长宽各 150 cm 的餐桌适宜 4~6 位客人使用;160 cm 的餐桌适宜 6~8 位客人使用;170 cm 的餐桌适宜 8~10 位客人使用;180 cm 的餐桌适宜 10~12 位客人使用;200 cm 的餐桌适宜 12~14 位客人使用;220 cm 的餐桌适宜 14~16 位客人使用;240 cm 的餐桌适宜 16~18 位客人使用。

餐桌的选择需要注意与空间大小配合, 小空间配大餐桌或者大空间配小餐桌都是不合适的。由于购买者很难把餐桌拿到餐厅现场进行比较,因此,先到家具店测量好准备购买的餐桌尺寸,再拿到餐厅现场作一个比较,这样会比较稳妥,可避免购买的餐桌过大或过小。

餐桌有方形、圆形、长方形,具体摆放什么形状的餐桌,应依据客人就餐方式确定。一般客人就餐时,通常 1~2 人,很少超过 3 个人,可选用方桌或长方桌;朋友、同事聚会或亲友聚餐时,可选用圆桌;婚宴或生日庆宴时,更应选用圆桌,而且要选用大号圆桌,以增加团圆喜庆气氛。

另外,对餐桌布的选择也要慎重。餐桌布宜以布料为主,目前市场上也有多种其他选择。使用塑料餐布时如果放置热物,应在热物下放上衬垫,特别是玻璃桌,更应在热物下放上厚垫,防止桌面因骤然受热而炸裂。

在选择餐桌布时,要根据店面的整体色彩和布局选用合适的颜色。根据餐桌大小选择合适规格的餐桌布。通常餐桌布规格有:180×180 cm、220×220 cm、240×240 cm、260×260 cm、180×310 cm 五种。

5.21 餐巾花的摆设

中高档餐厅非常讲究餐巾花摆设。餐巾的规格一般为49~65cm。将餐巾叠成各种花型，能使餐桌显得美观大方，同时利用餐巾花的不同形状及摆设,可以标注宾主席位。

餐巾花按造型可分为动物、植物、实物三大类。

餐巾折花的基本技法有:折、叠、穿、卷、攥、翻、拉、掰、捏9种。餐巾花摆设的原则是:插入杯中的餐巾花要深度适当;主花要插在主位;餐巾花的观赏面要朝向宾客席位;形状相似的花形要错开或对称摆放;餐巾花之间的距离要均匀,整齐一致。

餐巾花是一种卫生用品,既可轻擦轻拭,也可做装饰用,同时,还能对就餐气氛起到点缀烘托的作用。精心折叠的花鸟鱼虫等造型,能使餐桌生机勃勃,丰富而又有变化。

餐巾折花应与餐饮风格相适应,海鲜席面宜用鱼虾造型,西餐厅则采用摆放式餐巾花,民族、宗教性宴饮,可使用僧帽或公主等花式。如迎接贵宾的宴饮,则以迎春花篮、孔雀开屏餐巾花表达美好愿望,若是祝寿,则采用寿桃、仙鹤等花式达到目的。

总之,餐巾花要表现出美好的祝愿,餐巾花不管是什么颜色,都要保持干净、整洁,有质感,如果油迹斑斑,即使花折得再漂亮,也会引起客人的反感和影响客人的就餐情绪。

5.22 餐椅的选择

餐桌与餐椅一般是配套的,也可分开选购,但需要注意符合人体工程学的原理,如椅面到桌面的高度差以30 cm左右为宜,过高或过低都会影响正常姿势。椅子的靠背应感觉舒适,因为一张令人坐不安稳的椅子,叫人难以专心品尝桌上的美食。椅子的档次、材质、色调和款式则应与餐桌配套,并符合餐厅的风格。如果餐厅空间有限,可考虑使用腿脚曲线优美、椅背镂空的餐椅,看起来感觉较轻盈。选定椅子的款式后,需确定坐下时膝盖和桌子横架之间留有充足的空间。另外,有扶手的椅子较无扶手的椅子舒适,但扶手

椅占用的空间较多,亦难以推入桌下安放。

餐椅的数量也分为两个部分:基本数量和补充数量。基本数量按照餐桌的基本座位确定。补充数量可以按每张餐桌摆放的最大数量减去标准摆放数量来确定,也可以按每张餐桌预备1~2把餐椅来确定。两部分数量相加就是应配置的坐椅数量。小型餐厅则可准备一些折椅,折椅舒适度较低但存放方便,可应对紧急加座时的需要。

为了方便带儿童的宾客前来就餐,可以适度准备儿童椅。儿童椅座高为65 cm左右,座宽、座深都比普通餐椅小,但必须带扶手和栏杆,以免儿童跌落。

5.23 菜品盛器的选择

很多人恐怕都有过这样的经历,到一家餐厅吃饭,餐厅菜品质量不错,自己很喜欢吃,但在吃的过程中,发现盛装菜品的器皿不是这里缺了一块,就是那里有裂纹,于是,就餐的好心情立即消失了,甚至有了再也不到这家餐厅就餐的念头。可见,盛装菜品的器皿是否精致、有没有残缺也是吸引顾客的一个不容忽略的因素。

一般情况下,高档餐厅不会出现器皿残缺、破损的情况,但这种情况却经常出现在一些中、低档餐厅里。虽然中、低档餐厅的盛器不需像星级酒店那样讲究,但是,也绝不能马虎随便。否则,客人在消费过一次之后就不会再回头消费。如一位先生听说有家餐厅的“清炖野山鸡”味道不错,就带上家里人去吃。当服务员为他们端上所点的菜品时,他发现餐桌上摆放的碗碟茶杯几乎全是嘣口的,心中便十分不悦,再看看盛器的款式也不和谐,给人一种乱七八糟的感觉,其灰黑的颜色更是给人以肮脏的错觉,顿时没了吃饭的兴致,他的家人也发现了这一情况,都埋怨他花钱没有买到应有的享受,太不值得了。就这样,这位先生一家人草草吃完饭便再也不来这家餐厅了。

通过这个事例不难看出,器皿对就餐顾客的重要性。如果哪家餐厅的器皿独特而且精致,一定会给顾客留下深刻的印象。因为器皿的选择代表了一种品位,在一定程度上也标志着餐厅的美誉度。来中、小餐厅用餐的客人,并不都是对饮食不讲究的人,他们也有自己的品位和追求,希望得到好的服务和享受,其中包括用餐时希望盛菜品的器皿是精致的,至少不是残缺的。

古人曾说“红花还需绿叶衬”，同样道理，菜肴味道再好，也还需要包装好。菜肴的拼配、造型、围边、垫衬、烘托固然应该具有特色，但如果没有与之衬配的器皿来盛装，也就会减色几分，如果盛装菜品的器皿是残缺的，或是器皿的颜色、形状等与菜品的品位有一定的差异，那么，顾客对菜品的满意度也会降低。所以，无论菜品价格如何，所用器皿一定要给食客创造视觉美。

器皿的造型还要尽量与菜品相匹配，如餐厅在为“清蒸鱼”选择器皿时，最好将其盛放在造型为鱼的象形碟里，就使鱼这道菜的主题更加鲜明，使年年有余的象征意义更加明朗，使客人吃得更加开心。

在此需要说明的是，中、小餐厅不一定必须选择高档器皿，而是要选择色泽、款式、造型与餐厅经营风格一致的器皿。如果餐厅经营风格带有乡土气息，就不宜用细瓷器皿，不妨试试粗瓷大碗；如餐厅经营风格带有强烈民族色彩，最好寻找与这种民族色彩相般配的器皿；如经营的是高档餐厅，则宜选用金银器皿，以迎合大多数客人喜欢显示富有和气派的需要。

另外，一个餐厅应该准备好几种器皿，以备特殊情况下用。切忌无论什么日子，无论面对哪个年龄的食客，都用同一种器皿。如前来消费的客人是长者且是文化人，可选择紫砂漆器一类的器皿，以适应他们的精神需要和消费品位；如来消费的是一对情侣，可选用光芒闪烁的玻璃器皿，为情侣们增添爱的热烈和浪漫。

餐厅的器皿不仅包括盛菜品的碟、盘，还包括盛酒水的杯子，泡茶的茶壶、茶杯等。选择好的器皿，还要注意维护，使器皿有比较长的使用周期。餐厅购置器皿，每个类型的器皿都要适当多购置一些，损坏时可以作为补充，这样就能够保证器皿颜色、形状的统一性。客人在用餐时，精致、干净的器皿能为他们创造好的心情，从而使客人对餐厅留下好的印象，也为留住他们的“心”打下了基础。

5.24 橱窗的设计

橱窗是餐厅的眼睛，是餐厅内就餐环境和就餐氛围的展示台，集中了餐厅中最敏感、最精彩的信息。特别是对于半开放型或开放型的餐厅来说，橱窗最具艺术性，有着其他装饰所无法替代的功用。

作为餐厅外观的重要组成部分之一，橱窗是餐厅向外宣传自身形象的

重要阵地。现代化餐厅特别强调橱窗的展示作用，就在于它有以下一些具体功能：

第一，作为餐厅外观的一部分，以特殊的造型设计吸引行人的目光。

第二，展示餐厅的经营方式，体现餐厅的格调。

第三，随着社会环境与自然环境的变化而改变设计，指导流行趋势、引导消费潮流。

第四，向顾客提供新商品信息。

第五，留住往来行人的脚步，制造顾客光临机会，并刺激其消费欲望。

在现代商业活动中，橱窗即是一种重要的广告形式，也是装饰餐厅店面的重要手段。一个构思新颖、主题鲜明、风格独特、装饰美观、色调和谐的餐厅橱窗，是一幅整个餐厅建筑结构和内外环境组合体的立体画面，能起到美化餐厅和市容的作用。

一般来讲，橱窗设计应注意以下几方面的问题：

第一，橱窗横渡中心线最好能与顾客的视线相齐，那样，整个餐厅内的环境和主题都在顾客的视野之中了。

第二，在橱窗设计中，必须考虑防尘、防热、防淋、防晒、防风、防盗等，要采取具体有针对性的措施。

第三，不能影响店面外观造型，橱窗建筑设计规模应与餐厅整体规模相适应。

第四，橱窗应保持清洁，肮脏的橱窗玻璃、橱窗内布满灰尘，会给顾客带来不好的印象，引起对餐厅经营的怀疑、反感，从而失去来餐厅就餐的兴趣。

第五，橱窗的形式设计要根据餐厅的位置、营业项目和营业场所的大小而定，一般有三种方式：一是左边一个或右边一个；二是左右各一个；三是左右和中央共三个。这样可使小餐厅中的商品一览无余，又能反映餐厅的经营情况。

5.25 包间的装修设计

在餐厅里设包间（也称雅间），可以构建出一个与外界完全隔绝的环境。在包间中进餐、宴请、谈事等，有一定的私密性，可满足那些不愿受打扰的顾客的需要，又能够在一定程度上满足宴请者的心理需求。因此，包间是消费

层次比较高的顾客的首选，而包间为餐厅带来的利润也往往很可观。所以，重视包间装修，是餐厅经营者不能忽视的一个问题。包间装修档次一般比大厅高，以雅、静、富丽等为特点。

1. 布局

一般情况下，餐厅包间大多是根据餐厅建筑结构而自然形成的隔间设置，其面积也是预先固定的。包间布局设计比大厅简单，没有太复杂的结构。首先要根据面积确定餐台形式、尺寸和座位数量，以宽敞、舒适为原则，包间内陈设的家具也较简单，有的餐厅除了用餐桌椅外，只有一个挂衣服的衣架，有的还有电视、沙发等。如果是KTV包间，则需增加卡拉OK等音响设施。如果原建筑结构没有隔间，经营者就需自己通过装修隔出包间。在隔包间时必须慎重，不能为了扩大经营面积而拆掉承重墙。在隔包间时还要正确设计包间的位置和面积，以满足经营目标的需要。另外，隔间墙壁一定要隔音。如果隔音效果不好，就会影响客人的情绪，使餐厅的美誉度大打折扣。

2. 风格

餐厅包间风格对顾客就餐情绪有一定影响，一般情况下，包间风格和大厅风格既要统一又要有差异。统一是要保持餐厅整体风格的一致性；差异是要使进入包间的客人产生独特的感受，使他们体会到包间的优越性和就餐时的舒适性，还有和大厅不一样的服务。同一家餐厅的包间相互之间也要有差异(如名称、内装修、艺术品的布置等)，这样可以使客人没有单调感，并可加深客人对餐厅的印象。每个包间应根据餐厅的特色，如地域、主题、菜色、情趣等，结合包间自身的风格命名，名称要贴切、优雅、温馨、大方，发音响亮，令人遐想、回味，如喜相逢，蓬莱阁等。包间名切忌太俗或是含有某种不健康的因素，同时尽量不用序号，如1、2、3等，因为它会破坏情调，同时还会使人感到拘束。包间的装饰物品以字画、盆景、小型盆花为主，实用物品要选用小巧的。包间名称可制作成铜字、铜牌，镶嵌在门楣上方，既美观又便于顾客寻找。

3. 色调

包间的色调与大厅的色调应该有所区别，一般以温馨、柔和为主。包间的客人就餐时间一般较长，身份一般也较高，采用淡淡的橙色会收到比较好的效果。切忌在包间使用暧昧的色调，也不要使用过分沉闷的色调。

4. 光线

包间的光线可采用可调强度的白炽光，既可使室内光线柔和，又可通过

调节光线强度产生不同的情调效果，以适应不同顾客的需要。

5.26 厨房的装修设计

厨房的设计有两种，一种是传统的封闭式的厨房，厨房和就餐区是隔开的。这类厨房的厨师在操作时处在相对封闭的状态，因此顾客无法看到其操作情况；另一类是现在越来越受到顾客欢迎的开放式厨房，厨师在厨房操作的过程都能够展现在客人面前。

开放式厨房比较适合烹饪较为简单、干净的西餐。中餐烹调有烟有火，配料庞大，开放式厨房效果不一定好，因为操作时散发出来的气味很可能会破坏餐厅的整体气氛，也会影响顾客的食欲。但是，为了满足部分顾客的好奇心，经营者可以考虑部分开放，也就是把一些操作较为简单，又很好看的菜式或程序开放出来，比如挂炉烤鸭，瓦罐煲汤等。这样不仅能烘托餐厅美食的氛围，而且不会让客人觉得自己好像是在充满油烟的厨房中吃饭。

在此需要指出的是，即使厨房的开放程度再高，也要把某些过程做得“隐蔽”一些，如剖鱼等比较“血腥”的操作过程，最好不要让顾客亲眼看到，否则，有可能引起客人的反感，从而降低对餐厅的好感。

5.27 卫生间的装修设计

卫生间是判断餐厅对卫生是否重视的标准，也是餐厅档次的“标志”之一。因为人们在用餐过程中，往往需要上卫生间洗手或方便，如果在洗手时发现卫生间脏、乱、差，就会影响情绪，进而影响食欲，甚至会掉头离开。所以，卫生间的档次、清洁程度尤为重要。现在，许多大中型餐厅都比较重视卫生间，而一些争取星级的酒店更是都以卫生间作为关键突破口。一个好的卫生间应做到以下几点。

(1)卫生间位置应该和餐厅位置设在同一层楼，避免客人上下楼不方便。

(2)卫生间的标记要清晰、醒目。

(3)卫生间最好男女分开。

(4)男女卫生间的空间都应该能容纳两人以上。

(5)男女卫生间内都应该有蹲位和马桶两种,马桶旁边的墙壁上最好安装有扶手,方便老年人和残疾人使用。

(6)卫生间绝不能与厨房连在一起,也不宜设在餐厅中间或正对大门的地方,以免使人产生不良的联想,影响食欲。

(7)卫生间的地面要干爽,注意防水、防滑。

(8)卫生间的冲厕设备要经常检查,以防出现问题。

(9)卫生间夏天要摆放熏香或其他除异味的物品。

(10)卫生间冬天要有暖气。

(11)晚上客人未离开之前卫生间的灯要一直亮着。

(12)卫生间最好设置残疾人绿色通道。

(13)卫生间应准备必要的卫生纸、洗手液等卫生用品,有条件的应准备镜子和电动干手器。

(14)卫生间内可以放一小盆绿色植物,以调节空气,增添生气。

(15)卫生间要有专门的清洁工具,不能与餐厅混用同一套清洁工具。

第6章
如何营造良好的就餐环境

6.1 了解顾客就餐的动机和需要

顾客为什么选择到这家餐厅就餐而不到另外一家？这里面固然有一些偶然因素，但也有其必然因素。首先是看谁更能满足顾客在特定方面的动机和需求。谁能了解到这一点，谁就会在餐厅的经营中占领制高点。

一般来说，顾客餐饮消费都有明确的五大动机，分别为：消除饥饿、调节生活、社交需要、个人习惯、家庭聚会，工薪阶层特别是收入较高的白领，一般都喜欢到餐厅就餐，以寻求心理平衡及满足感等。

顾客选择到餐厅就餐，出于各种不同的需求，其中，既有生理需求，也有心理要求。

概括地说，顾客就餐的生理需求有以下两大方面：

1. 能源需求

即顾客对解除饥饿，为身体提供能量和食品营养的需求。

2. 感觉需求

即顾客为满足味觉、嗅觉、视觉等方面的需求。

除了以上两种生理需求，顾客还有下面九种心理需求，具体说来就是：安全、方便、享受、尊重、价格合理、清洁卫生、食物质量好、服务周到适宜及气氛融洽。

应当知道，只有让顾客的身心需求尽可能地得到满足，餐厅才能争取到更多的顾客。因此，每一家餐厅都必须慎重考虑：怎样才能更好地满足顾客的生理需求和心理要求？

对于餐厅服务员来说,只有认真研究、把握顾客在用餐过程中的心理动机和身心需要,才能提高自己的观察力,为顾客提供最佳的服务。

6.2 环境气氛在餐厅的作用

餐厅能否给客人留下难忘的印象，不仅与菜品和饮料的质量及价格有关,与服务人员的服务和餐厅的硬件设施有关,而且与餐厅的气氛有密切关系。

就餐气氛是指经过精心设计的就餐环境，好的就餐环境能对客人的就餐情绪产生某种积极影响,引导客人主动消费,增加客人主动点菜和酒水的可能性。

研究表明,优雅的环境、温馨的气氛以及轻快的乐曲,有利于客人愉快进餐,并能很好地消化和吸收,让人感觉到生理和心理满足。

就餐环境和气氛的营造主要包括就餐场所装修美观程度、就餐气氛、卫生状况等方面。适宜的就餐环境,安静、整洁,让人看了感到舒服。反之,环境喧闹、脏乱、嘈杂,会影响食欲,对消化和健康不利。

就餐气氛对客人进行消费意愿的影响,至少可以表现在以下三个方面:

(1)气氛能引起客人的注意。

(2)气氛能向客人传递某种信息。

(3)气氛能造成某种感觉,增加客人消费的可能性。

同时,就餐气氛的营造也与目标顾客群的定位相关,每一个餐厅的目标顾客群虽然不是绝对不变的,但是它的菜品、价位和地段决定了它的主要顾客群体,而不同的顾客群体的就餐需求是不同的,所以应当营造不同的就餐气氛。

例如：面向家庭的大众家常菜馆就要突出温馨和谐的主题;面向商务人群的餐厅就要在高档次和豪华装修上下工夫；面向情侣和公司白领的餐厅则要突出小资的宁静典雅。

就餐气氛的营造有时候也可以通过特定的菜品来实现。例如川菜,特别是川菜中的火锅,是最能调动起食客就餐气氛的。据说在四川,因为火锅店常常爆满,店主不得不把素不相识的食客安排在一桌就餐。奇怪的是原先彼此陌生的食客,一顿火锅之后就开始称兄道弟格外亲热了。

如此看来,吃麻辣火锅时有一种特殊的热烈火暴劲头,对于活跃餐桌的

气氛特别有利。我们经常可以看到，在川菜馆的餐桌上，很多人都辣得满头大汗，眼泪与鼻涕齐流，这样一来，任你定力再好也不能温文尔雅。这样虽然不是很文雅，却使得餐桌上的每个人之间实现了真实自然的贴近。比起那些高级宴会的拘泥形式，茗茶时候的平实清淡，气氛热烈的川菜自然受到人们的追捧。很多食客都认为，“自己就是喜欢吃川菜时辣出来的热乎劲。”

6.3 影响餐厅气氛的因素

就餐气氛的好坏，能够影响顾客的食欲，甚至影响顾客以后对餐厅的选择，所以，重视餐厅的就餐气氛，努力为顾客营造良好的就餐气氛，是餐厅全体人员应该一致努力的方向。

影响餐厅气氛的因素包括：

(1)餐厅的形状和大小。

(2)不同座位所能看到的景色。

(3)座位的类型。

(4)座位的布置方法。

(5)餐厅的布局特色。

(6)服务员的形象、年龄。

(7)餐桌上的餐具和用具的特色。

(8)其他客人的年龄、性别、阶层和服饰。

(9)喧闹声高低。

(10)温度。

(11)装饰的色彩。

(12)照明。

(13)舒适程度。

(14)清洁卫生情况。

人们接受某种气氛的因素包括：

1. 期望

通常，人们对餐厅的设备和价格有某种期望，这种期望是接受广告宣传或他人的口头介绍而形成的。

到了餐厅之后，人们首先会观察餐厅的实际情况，并与自己的期望值进行比较。如果餐厅比自己预料的豪华、高档，或比预料的俗气、低廉，他们就

可能离开,去重新寻找别的餐厅。

2. 选择

在某些特定的情况下,是否有几个餐厅可供客人选择。如果没有选择的余地,客人或勉强留下,或另觅他处。

3. 情绪

到餐厅用餐的客人都有自己的目的,为达到目的,他们必定有一些特殊的要求。

例如: 有些商务宴请者希望安静的环境, 不希望有太多的周围刺激。因此,应为他们提供灯光比较暗、噪声较小、来往人数较少的环境。在用餐时洽谈业务的客人,希望餐桌之间能拉开一定的距离,要求高背坐椅,这样,谈话的内容就不会被邻桌的客人听见。

再比如,客人如果是青年人,他们通常不喜欢由中年服务员服务,而希望由年龄与他们相仿的服务员服务等。

4. 视觉

色彩对人的情绪、食欲会产生影响,因此必须注意餐厅气氛中的色彩搭配。如餐厅使用的台布、服务人员的服装、餐具等都必须与餐厅的气氛协调。

装饰布置的色彩搭配应根据不同的需要进行。例如,暖色使人们更喜欢交际,可增强食品的吸引力;冷色、淡色可使餐厅显得宽敞;而深色、暖色可使餐厅显得紧凑一些;柔和色彩则能营造幽静的气氛。

灯光对色彩和餐厅气氛起着一定的作用,如灯光闪耀可增加食欲,鼓励客人交谈;而光线暗淡,则使客人不受干扰。使用蜡烛可使客人增加亲密感。餐厅的灯光应避免出现黑色阴影,避免强烈灯光直接对准客人。明亮的射灯直照台面上的菜点,可使菜点油光闪亮、艳丽悦目。柔和漫射的筒灯照向坐椅会使客人感到舒适。

餐厅可使用变电器控制照明。早餐时,应营造明亮、欢乐的气氛;午餐时应营造娴静的气氛;鸡尾酒会应有生动活泼的气氛;晚餐的气氛应富有浪漫色彩。

5. 嗅觉

餐厅应有良好的通风设备,餐厅里不能有异味。但某些时候,食品陈列是一种推销手段,因为食品散发的香味会刺激顾客的食欲。

6. 触觉

这里所说的触觉是一种感受,如白色的墙壁使人感觉到又冷又硬,但悬

挂布幔就会使人有温暖、柔软的感觉；硬座位可加快餐座的周转速度，每个客人的消费额可能会相应减少；舒适的软座位，往往会延长客人就餐时间，增加客人的消费额。

再有就是温度，餐厅温度在20~24℃之间时人们觉得比较舒服。温度过高，会使客人感到餐厅拥挤。

7. 听觉

听觉涉及三个方面的内容：

第一，餐厅中发出的声音是否会影响客人和服务员之间的交流？服务人员能否理解客人讲的话？如果服务人员听不清或不理解客人说的话，就可能出差错。

第二方面是发音的强度。餐厅发出的声音包括说话的声音，工作时发出的声音，有时还包括音乐声。客人所能接受的嘈杂声强度和年龄有较大关系。一般来说，年轻客人忍受嘈杂声的能力较强，而年岁稍长的客人则更加偏好清静的环境。此外，餐厅刚开门时，客人人数较少，音乐声音就显得比较响；随着客人人数的增加，互相之间的话音也增大，这个时候的音乐声就显得不是那么突出了。因此，如果在餐厅演奏音乐，就必须使音乐声音和背景的声音达到一定的强度与和谐，使说话声、工作时发出的声音和音乐声的强度保持相对平衡。

第三方面是音乐的速度。音乐的速度，对人们吃饭的速度有相当大的影响。音乐乐曲速度太快，客人就无法放松，就餐速度被迫加快，影响消化。此外，如果在法式餐厅演奏中国民间音乐，就会与法式餐厅所希望营造的气氛发生矛盾。

8. 价值

餐厅的气氛在客人的心目中会形成某种价格和质量的形象。如果餐厅的气氛使客人认为他们将支付很高的价格，而这个价格超出了其消费能力，他们就不敢到餐厅用餐。如果餐厅的气氛使客人感到价格较低廉，他们就有可能到餐厅就餐。

6.4 如何让餐厅看起来更有活力

很显然，一个明朗、充满活力的餐厅比一个阴郁、沉闷的餐厅更受顾客

欢迎。因为顾客来餐厅就餐,不只是为了享受美味,也是为了获得一份好心情。那么,如何让餐厅看起来更有活力呢?下面的方法值得借鉴:

(1)在不大的面积中打出隔断需要创意和勇气。红色隔断墙使房间显得很精致。

(2)以圆弧造型对应木质圆桌,圆形吊灯呼应圆桌内的玻璃圆,在圆形的语言中传递出圆满之意。

(3)从背面打光,让橱柜内的陈列品具有隐约美感,透明玻璃门的设计,让空间界定既独立又穿透连贯。

(4)餐厅与客厅的区分用不同材质的地板体现。透明玻璃门的设计,让空间更宽敞。

(5)餐桌除了具有就餐的功能外,对喜欢喝茶的人,它还是个家人聊天沟通的空间,所以,要尽可能保持视觉的整洁。

(6)餐厅的桌椅用好木头做成,给人非常敦实的感觉。

(7)橘红色配合中式竹餐桌椅,令你胃口大开。

(8)利用玻璃层板作为壁面两边的装饰,沿着天花板四周而设的射灯投影,让用餐氛围更觉温馨。

6.5 为客人创造和谐的就餐环境

餐厅气氛是好是坏,都可以由人来控制。如果餐厅的经营者懂得随时为客人营造一个和谐的就餐环境,那么就能够留住客人的“心”,客人就乐意多次来餐厅就餐。

虽然现在很多餐厅经营者也懂得就餐环境的重要性,但是,有一部分人把就餐环境片面地理解为餐厅的设计、布局。其实,餐厅的设计和布局只是造就环境的一种方式,还有其他的一些方式,如为客人提供贴心的服务、善待客人等等,都是创造和谐环境的要素。

客人来餐厅就餐,除了为品尝饭菜味道之外,还有就是为了享受餐厅气氛。好的气氛在给人视觉享受的同时也能增进人的食欲。如果餐厅服务员对就餐客人表现出不尊重、不礼貌,就餐的气氛就会变得很糟糕。

有些餐厅在晚上快下班时,尽管店里还有客人,但是已经有服务员把空着位子上的椅子倒扣在桌子上,做好了打扫地板的准备。还有更严重的,要开始打扫时,竟直接告诉客人餐厅要关门,这就等于是明明白白地把客人赶

走，这种做法是对客人的极不尊重。正确的做法是在餐厅要关门的前半个小时，可以放那首著名的萨克斯曲《回家》，听到这首曲子，客人就知道餐厅关门的时间快到了，就会主动尽快地结束就餐时间。如果曲子放完，还有客人没有走，也不要直接赶人，而要尽量用委婉的语气提醒客人，要得到他们的理解，这样客人才不会对餐厅心存抱怨。

餐厅清扫工作必须等全部客人离开后再开始，就算迟一些，也要忍耐。只要在营业时间内，就应该对客人做好服务。对餐厅来说，客人是最重要的，是一切工作的重中之重，餐厅经营者必须考虑到自己的行为方式会给客人的心情带来什么样的影响，自己的行为会不会影响餐厅的气氛。

另外，客人吃完饭后，不要马上就忙着收拾餐具，收拾餐具的时间要把握好。过早过迟都不好。过早了客人以为你是赶他们走，这样也会破坏餐厅的气氛；而过迟了，其他等待就餐的客人会觉得餐厅的服务不到位，因为客人吃完很久了还没有人来收拾。

由此可见，要想营造一个好的就餐环境，除了餐厅的硬件（设计、布局）要好外，还有人为的因素，即服务质量也是影响餐厅气氛的一个不容忽视的因素。

第7章
经营哪些菜品最适合

7.1 中餐菜品的特点

中国的饮食文化源远流长，曾被孙中山先生誉为中国在世界上最可骄傲之术。中国的饮食文化可分为四个层次，一是市井文化，其代表是家常菜和小吃；二是文人文化，其代表是《随园食单》；三是商贾文化，其代表是旧京八大楼；四是官府和宫廷文化，其代表是谭家菜和宫廷菜。这四个层次与地域性文化传统相结合，形成了种类菜系。

目前的中国饮食市场，地域性特点逐步淡化，这有利于饮食文化的交流和创新，但影响了文化的延续。创造时尚，促进中国饮食文化深化发展的要义是形成精品文化，使生产者与消费者都感到饮食是一门文化。我们常常提起的烹调四要素，即原料、调料、刀工、火候，这些仅是从生产者角度提出的基本要求。饮食作为文化性消费是一个全过程，这个过程的每一个环节都需要分解，分解后的每一个要素在质量上都应该是同等的。在文化内涵上应该是一致的，在相关关系上应该是协调的。为此，下面我们提出饮食12字，和大家共同探讨。

观色、尝味、品香、赏形（色、味、香、形）这四个字作为基本要求，已是尽人皆知。但这远远不能涵盖饮食文化的全部内容和全过程享受。前些年又有专家提出了滋和养两个字。滋，是指食物的口感，实际上，这个字的重要远远超出一般的理解，爽、滑、嫩、脆，都是口感，还有口感的复合性要求，这就要在配菜时研究。养，是指食物的营养，其重要性也越来越突出，药膳和各种养生菜谱的市场化发展就是明证。

第七个字是声，这一方面是指菜品的声音，菜要热，有的要发声，如铁板

烧、油炸锅巴以至火锅的沸水声,同时还包括食物在嘴里咀嚼时自己听到的声音感觉如清脆、糅糯等。另一方面是指环境的声音,该闹要闹,该静要静,背景音乐适当与否,服务小姐插话的时机和语气,等等。

第八个字是名,一是连锁经营;二是名字号、名厨师、名菜品的一致性;三是要形成品牌宴席,以文化内涵、标准操作、规范服务和精制包装相结合,如有的企业推出"大江南北宴",形成市场形象和规模生产;四是菜单设计,讲求独特的风格。最终还是要名实结合名实相符。

第九个字是器,一是器皿的文化性,二是器具的方便性,三是器械的专用性。目前,这三个方面的过度与不足同时存在,文化性不如日餐,方便性和专用性不如西餐。

第十个字是境,直接是指环境,一是干净,二是宁静,三是尊敬;进一步是指境界,洁静精微,小桥流水人家,"晚来天欲雪,能饮一杯无",都是一种境界。灯红酒绿,金碧辉煌,也是一种境界。

第十一个字是服,即服务,服务的重要性是不言而喻的,但服务的文化性却不易把握。有文化的服务是锦上添花,缺少文化的服务却败人食兴。在西方文化中,最高等级的服务员是风度翩翩的老服务员,这与我们追求服务小姐漂亮、服装炫目恰恰成反比。

第十二字是续，即售后服务或后续服务。这在饮食经营中似乎是新题目，实际上已经有许多成功的经验。如海外的中餐厅普遍流行餐后送吉利饼,主动打包;有的企业对客人赠贺年卡,熟悉常客的爱好等等。既是饮食经营的延伸,也是饮食文化的延伸,营造了一种亲切的朋友气氛或温馨的家庭气氛。

色、香、味、形、滋、养、声、名、器、境、服、续十二字,既是市场需求的综合表现,也是饮食文化的全面要求,同样,构成了对中国饮食业的总体挑战。技高达于艺,欲极达于境,供给艺术与需求境界的结合,将是中国饮食文化辉煌的前景。

7.2 中餐主要菜系及其特点

中华饮食文化源远流长,形成了多种菜系。关于菜系划分,历来有很多不同说法。其中,最有影响的有:川(四川菜系)、鲁(山东菜系)、粤(广东菜系)、湘(湖南菜系)、苏(江苏菜系)。

下面,就几种较为著名的中餐菜系予以介绍,说明其主要风格与特色:

1. 川菜(四川菜系)

川菜的形成源远流长,主要由成都菜、重庆菜等地方菜组成,以成都菜为代表。其主要特点是:

川菜注重色、香、味、形,尤其以味的多、广、张、厚著称,更具有用料单纯,主次分明、配菜协调、五味俱全的特征。用料取素菜多于海鲜,调料着重酸、辣、麻、香,尤其以麻辣为最有名。荤素兼备,劳而不油,浓而不腻,味重清鲜,尤以制作禽畜最为擅长。

特色菜点很多,如宫爆鸡丁、鱼香肉丝、锅巴肉片、麻婆豆腐、回锅肉、干烧鱼翅、香酥鸡、成都酸辣白菜等。

2. 鲁菜(山东菜系)

鲁菜是北方菜的代表,由济南和胶东等地的地方菜发展而成。其主要特点是:

以清香、鲜嫩、味醇著称,讲究烹调火候,尤以爆、炒、烧、焖、扒见长。济南菜与胶东菜的风味有所不同,济南菜以清、鲜、脆、嫩著称,在烹调方法上特别讲究清汤和奶汤的调制;胶东菜对各种海味的烹调很有特色。在肉和动物内脏的烹制方面也很有讲究。以选料严谨、刀法细腻、鲜味突出、讲究调汤、味道清淡、花色多样为主要特点。

较著名的菜肴有锅烧肘子、九转大肠、奶油鸡脯、油炸双脆、扒原壳鲍鱼、干蒸加吉鱼、红烧海螺、炸蛎黄、油爆大蛤、清汤燕菜、清汤银耳等。

3. 粤菜(广东菜系)

粤菜品种丰富,极具南国风味,是由广州、潮州、东江等地方菜发展而成。其主要特点是:

在鱼虾、野味、禽畜等的烹调上有所见长,尤其对虾的制作有独到之处。在制作方法上因受海外影响,很重视蒸、炸,烧、烩也很具特色。菜肴花色品种很多,极讲究形态美观。以选料面广、用料丰富、刀工精细、烹调讲究、花色繁多为主要特色。

著名菜肴有烤乳猪、叉烧肉、龙虎斗、盐(焗)鸡、脆皮乳猪、炸禾花雀、开煲狗肉、潮州大鱼丸等。

4. 湘菜(湖南菜系)

湘菜在中国菜肴中有独特风味,以湘江流域、洞庭湖、湘西以西等地方菜组成,而以长沙菜为代表。其主要特点是:

有浓厚乡土风味，味道以辣为主。烹调方法以熏、蒸、干炒为主。特色菜肴有凤尾虾、清蒸水鱼、红味鱼翅、腊味合蒸、线粉炒牛肉丝、冰糖湖莲等。

5. 苏菜(江苏菜系)

苏菜以淮扬菜为主，由苏州菜、扬州菜、南京菜、镇江菜等地方菜发展而成。其主要特点是：

选料严格，制作精细，讲究造型，注意配色，重视调汤、味感清鲜、适应面广，四季有别。口味浓中带甜，酥烂脱骨而不失其形，滑嫩爽脆而不失其味。烹调方法以炖、焖、蒸、烧、炒最为擅长。苏菜中尤其以淮扬菜历史悠久，风味独特，自唐宋以来即闻名全国，备受欢迎。

著名菜肴有盐水鸭、大煮干丝、松鼠鳜鱼、白汤鲫鱼、清煮鲥鱼、荷包鲫鱼、拆烩鲢鱼头、清炖蟹粉狮子头等。

7.3 调味的作用和味的种类划分

烹调是将菜肴由生变熟，并加以调味的全部加工技法及其流程的概称。烹调技艺是中国饮食文化中的一个重要组成部分。中餐之所以能闻名世界，是与中餐几千年来形成的精湛烹调技艺分不开的。

调味的作用是将味道不正的菜肴调正，把味道轻的菜肴调到合适的口味，把不同味道的食物调成同一味道。同时调味还可以增加菜肴的色彩，起到美化菜肴、增强食欲的作用。

味的种类可以分为基本味和复合味两大类。单一味是基本味，任何复合味都是由各种基本味复合而成的。基本味有以下几种：

1. 咸味

咸味是调味中的主味，所需的调料是盐或酱油等。

2. 甜味

甜味也是主味之一，所需的调料为各种糖类和蜂蜜。甜味能够去腥解腻，增强鲜味。

3. 酸味

酸味是许多菜式必不可少的味道，所需的调料是各种醋。酸味的除腥作用比其他基本味都强，并且可以促进含钙食物的分解，帮助消化和吸引。

4. 辣味

辣味是一种最富刺激性的味道，所需的调料是各种辣椒、胡椒、葱、蒜、姜等。辣味能刺激食欲，帮助消化。

5. 苦味

苦味是一种不被人们所喜欢的口味，但是有些菜肴烹调时，略加一些带有苦味的调味品，可以使菜肴有一种特殊的清爽味道。苦味所需的调料是杏仁、槟榔、贝母等。

6. 鲜味

鲜味的作用是使味弱和基本无味的食物增加鲜味，所需的调味品有虾子、蟹子、味精等。

7. 香味

香味能增强菜肴的芳香之味，能冲淡其他不正的膻腥之味。香味所需的调味品有五香粉、芝麻、桂皮、茴香等。

复合味由两种或两种以上的基本味混合而成，主要有：鲜咸味、酸甜味、甜咸味、香咸味、辣咸味、香辣味、麻辣味等。

7.4 中餐菜肴的主要烹调方法

各种各样的美味佳肴在其烹调过程中，有着火候上、时间上及烹调用具上的不同要求，这就形成了各种不同的烹调方法。主要有：

1. 炒

凡是用炒的方法烹制的菜肴，其原料形状都是比较小的。因为炒的特点是火旺，时间短，速度快，这样营养成分散失的比较少。炒是由少量油传导热量，是最广泛使用的一种烹调方法。炒一般有滑炒、煸炒、干炒、清炒、软炒之分。

2. 爆

爆是和炒相似的一种烹调方法，由中量油或水传导热量。特点是旺火热油，原料经过油炸、油滑、水焯后，再加调味品翻炒而成。根据原料的性质和配料、调料的区别，又分为葱爆、酱爆、油爆、汤爆等不同的方法。

3. 熘

熘是一种综合性的烹调方法，第一步是用炸、蒸、煮等方法使原料成熟，

然后再以熟汁熘之。熘菜都必须带芡汁食用。由于原料和菜肴成品要求不同,熘又可分为滑熘、醋熘、糟熘、软熘、焦熘等方法。

4. 炸

炸就是把油加热到预定的温度,使经过合理加工的原料在油内上色、成熟,是一种用油多、菜肴无汁的烹调方法。炸的菜肴都要先拌味,有的要挂糊,有的直接下锅炸。炸时油的温度也不一样,有时用沸油,有时用温油,根据原料性质和菜肴的要求而定。炸有清炸、软炸、干炸、酥炸、浸炸等方法。

5. 烹

将用油炸透的原料,再以适量的调味汁沾匀的方法叫烹。烹加工时间很短,所以要求动作迅速,否则汤汁一干就完全失去了烹的意义。基本方法是将主料挂糊或不挂糊,用热油炸成金黄色,用不同的调料兑成清汁,再下锅烹之。成品菜肴必须咸、香,或甜、微酸,汁清不黏。

6. 烧

烧是中餐菜肴中普遍采用的一种烹调方法。凡是经过煮或者过油初步加工的原料,再加调料和汤大火烧开,小火烧烂入味的加工过程就称为烧。适用于烧的原料很广,同样的原料也可以烧出不同的颜色和不同的味道。常用的烧法有红烧、清烧、葱烧等。

7. 煮

煮既是一种烹调方法,又是一种加工方法,由水传导热量,将原料放入锅中,煮至断生或烂。同时根据菜肴的具体要求,有加调料或不加调料之分。煮有3种,一是煮成菜肴,二是煮料,三是煮汤。

8. 蒸

利用水蒸气使食物成熟的方法叫蒸。此法在烹调中使用比较普遍。蒸不仅用于烹制菜肴,而且还用于原料的初步加工和菜肴的保温。蒸在火候的掌握上要根据原料的性质和烹调的要求而有所不同。一般只要蒸熟、不要蒸烂的菜应用旺火,断生出屉,以保鲜嫩。有些要细致加工的菜肴,则需用微火慢蒸,以保持菜肴形状和色泽的美观、整齐。

9. 烤

烤是原料经过腌制或加工成半熟的制品后,再放入烤炉直接烤熟的一种烹调方法。烤制的菜肴,能保持原料特有的鲜香味,皮脆肉嫩、色泽鲜艳。烤的方法又可分为暗烤和明烤。

10. 扒

扒是山东菜中一种常用的烹调方法。原料整齐下锅，整齐出锅，菜肴外形美观，质地酥烂，原汁原味，勾芡亮油。扒的菜肴均先经过烧、蒸等方法烹制成熟，然后再扒。扒是用少量的油和水传导热量，用葱、姜炝锅，添汤，加调料，入主料，然后用小火扒烂勾芡出锅。其具体做法分为白扒、红扒等。

7.5 菜品的选择应满足目标顾客的需求

餐厅经营什么样的菜品，要体现餐厅的经营宗旨，而餐厅的经营宗旨就是要迎合目标顾客的需求，因此，菜品也必须迎合目标顾客的需要。

例如：如果餐厅的目标顾客是收入水平中等，喜欢吃川菜的顾客群体，则餐厅的经营宗旨就是中档川菜，而诸如烤鸭之类的菜品就不要考虑，否则就会使得顾客觉得餐厅没有定位，也没有自己的特色。

而以高收入群体为目标的餐厅，应尽量提供一些做工精细、服务讲究的菜品。

以家庭群体为目标的餐厅，菜品应丰富多样并讲究美观和变化。

以流动性人群为主要顾客对象的餐厅，菜品应考虑制作简单、价格便宜、服务迅速的菜品。

此外，菜品并非越精细越好，而是必须与目标顾客的就餐经历相协调。一家装潢设计十分豪华的餐厅，人们的期望是该餐厅将能提供高档菜品，如果事实上只是一些加工粗糙的普通菜，人们就会大失所望，产生心理落差。反之，一家非常普通的餐厅，人们指望获得廉价的普通菜，如果餐厅提供的是高价的特色菜，顾客肯定会觉得物无所价。

7.6 菜品的选择要有特色

一个餐厅要是能够创出其特有的菜式、烹调方法、服务用餐方法等，就能大大突出一个餐厅的形象，使人们一提到某种菜就会想起某家餐厅，如果一个餐厅的菜品能够达到如此境界，就说明它的菜品获得了很大成功。

在选择菜品时，千万不可忽略了菜品的创造者——厨师，在设计这些菜

品时要充分考虑到厨师的烹调技术和特长,要尽量选择厨师擅长的菜式。对于那些受到过良好的培训或烹调技术高超的厨师，可以考虑让他们尝试开发菜品和烹调难度大的菜式。

7.7 菜品品种不宜过多

一家好的餐厅,所经营菜品的品种应能够保证供应,不应缺货。例如,要冷菜、热菜搭配齐备,酒水丰富有余,主食既有米也有面,否则会引起顾客不满,但是也不宜过多。

品种太多意味着餐厅需要很大的原料库存量，因此会占用大量资金和高额的库存管理费用，菜品品种太多还容易在销售和烹饪上出现问题。另外,客观上还会使客人挑选菜品时决策困难,延长挑菜时间,降低座位周转率,影响餐厅的收入。因此,餐厅经营的菜品应当尽量少而精,这也为将来更换菜品留下余地。

7.8 选择毛利较大的菜品品种

餐厅的根本原则是赢利,菜品应尽可能多,使餐厅有获取可观利润的空间,这个时候就要格外考虑菜品的原料成本。有些菜品虽然出售的价格高,但除去成本后发现所得利润并不可观;而有些价格低廉的菜品,因为原材料成本较低,除去成本,毛利有可能比高价销售的菜品要大。

原料成本不仅包括原料进价,还包括加工和切配的损耗及其他消耗。如果菜品成本高、价格贵而难以售出,则此类菜品不宜多选。要多选择一些能产生较大毛利的菜品,选择那些组合起来能使餐厅达到毛利指标的菜品。

还要注意的是，菜品要经常更换，防止顾客对菜品产生厌倦而另寻他处。菜品更换应根据季节变化补充新鲜的时令菜，使菜品能够反映季节特色。同时,菜品还应当经常增加一些新潮菜,厨师的创新特色菜等。

7.9 菜肴品种要平衡

菜品应尽量满足不同顾客的消费口味，因而在选择菜肴时要考虑以下因素。

1. 每类菜肴的价格要平衡

菜单要针对特定消费层次的顾客，但同一消费层次的顾客又有不同的消费习惯。所以每类菜肴的价格应尽量在一定范围内，有高、中、低的搭配，以满足不同消费者的需求。

2. 原料搭配平衡

每类菜应由不同原料的菜品组成，以适应不同口味顾客的需要。例如汤类应有以肉、鱼、蛋、家禽、蔬菜、海鲜为主要原料的不同品种，给予就餐者更多的选择余地。

3. 烹调方法平衡

在各类菜品中应有不同烹调方法制作的菜，如炸、炒、煮、蒸、炖等。烹调出成品的菜品质地要生、老、嫩、脆搭配，口味要咸、甜、清、淡、辣搭配。

4. 营养平衡

选择的菜品要注意各种营养成分搭配合理。例如不能只选择蛋白质丰富的菜，还应配些含有各种维生素的菜。在选择菜品时，还要注意使节食者有营养丰富的菜可挑选，使素食者选择的菜也富有营养。

7.10 要有自己的特色

随着生活水平的提高，人们的饮食观念也在不断变化，对菜品也不断提出新的要求，即除了实惠外，还要求美味、有特色等。

具有独特性的菜品能突出餐厅形象，使餐厅因有与众不同的菜品而创出名气。独特性是指本餐厅特有而其他餐厅没有或不如的某类、某个品种，某种烹调方法制成的菜肴以及某种供餐服务方式等。如北京全聚德的烤鸭、东来顺的涮羊肉等皆因自己的独特产品而享誉全国。

对于餐厅来说，要做出特色菜的原料不一定非得要鲍鱼、海参等名贵材料，即使是普通的鸡、鸭、鱼、肉、蛋等原料也能够做出特色菜。如一家餐厅就

是用大众化原料辅之以创新的加工方法，做出一些在家里吃不到或无法做的菜，结果吸引了很多回头客。如上海“鲜墙房传菜”的特色菜中有个“十八鲜”，就是用十八种蔬菜凉拌而成的，看起来很简单，但其构思巧妙，其制作点就在于：百姓家平时无法凑齐品种繁多的原料，但饭店的规模经营就完全做得到。这道菜至今仍然是被点到的频率最高、长盛不衰的凉菜之一。

对餐厅来说，一定要在技术上成为多面手，又要善于观察和思考，才能不断创新出顾客所喜爱的菜肴和食品，带动消费市场。要想餐厅的生意红火，不仅是菜品要多样化，而且还要与特色相结合，才能真正让顾客满意。如果是在菜品上翻新，而没有自己的特色菜，客人吃了一次后，第二次很难再走进同一家餐厅。如果只有特色菜，其他菜品比较少，那么客人来吃过一两次后，也会因为菜品都是“老面孔”而止步。所以，要开一家赚钱的餐厅，除了菜品要多样化外，还应该使其与特色菜相结合，才能达到吸引顾客的目的。

第8章
如何确定菜品的定价

8.1 菜品定价的原则

菜品定价要遵循一定的市场规律，既要考虑同行业同类菜品的定价，也要考虑原料等的价格，切忌随意定价，随意改变价格等。菜品定价原则有以下几条。

1. 菜品定价必须适应市场需求

菜单定价除了反映产品价值，还应反映市场供求关系。

档次高的餐厅，其定价可适当高些。这主要是因为这种档次的餐厅，它的装修等先期投入资金成本高，投资回报期也相对长些，人员工资等人力成本也要高一些，而且，这种餐厅不仅满足客人对饮食的需要，还给客人一种饮食之外的舒适感和自我意识，这些都是同样的菜品和酒水比普通餐厅高一些的原因。

对于同一家餐厅而言，旺季时价格可比平、淡季略高一些；某些海鲜和时蔬类菜品也可以按照不同季节定不同的价位。很多餐厅菜单上的菜品都写着“时价”，就是这个道理。同样的一道香辣蟹，在不同季节，采购原料的价格甚至可能相差数倍之多，因此适当的价格浮动是允许的。

但是，也应当引起注意的是，价格制定必须适应市场的需求能力。价格定得不合理，或者定得过高，超过了消费者的承受能力，或“价非所值”，都必然会引起客人不满，影响餐厅的生意。

2. 制定价格既要相对灵活，又要相对稳定

菜单定价应根据供需关系的变化而采用适当的灵活价，如优惠价、季节

价、浮动价等。但是,菜品价格也不应过于频繁变动,否则会给消费者带来心理上的压力和不稳定感,甚至挫伤消费者的购买积极性,因此,菜单定价要有相对的稳定性。

第一,菜单价格不宜变化太频繁,更不能随意调价。第二,每次调价幅度不能过大,最好不超过10%。第三,降低质量的低价出售以维持销量的方法不足取,只要保持菜点的高质量并适销对路,其价格自然能得到客人的认可和接受。

3. 制定价格要服从国家政策,接受物价部门指导

要根据国家的物价政策制定菜单价格, 在规定的范围内确定本餐厅的毛利率。定价人员要贯彻按质论价、分等论价、时菜时价的原则,以合理成本、费用和税金加合理利润的原则来制订菜单价格。在制订菜单价格时,定价人员要接受当地物价部门的定价指导。

此外,关于价格与产品政策之间的关系、价格与广告推销策略之间的关系、价格与销售渠道策略之间的关系,也都要认真加以考虑。

4. 菜品的定价应反映产品的价值

菜单上食品、饮料价格是以其价值为主要制定依据的。任何一个菜品以及酒类、饮料,它的价值包括三部分:一是食品原材料消耗的价值,生产设备、服务设施和家具用品等耗费的价值;二是以工资、奖金等形式支付给劳动者的报酬;三是以税金和利润的形式向企业和国家提供的积累。

8.2 影响定价的几个主要因素

价格是决定餐厅利润的最重要因素之一,因此,餐厅的经营者在制定价格时要慎重,要全方面地考虑各种因素。如餐厅档次、市场定位等。

1. 餐厅的档次

显然,餐厅档次越高,菜品价格也越高,所以,餐厅的档次会直接影响餐饮产品定价。同样的一份菜,在低、中、高档餐厅或是星级酒店其价格可能有非常大的区别。这主要是因为:

(1)低档餐厅与高档餐厅在服务质量和环境质量方面有一定的差距,餐厅的环境和服务都是餐饮产品的有机组成部分, 其价值理应反映在餐饮产品的定价之中,所以,即便是色、香、味、形、口感、分量等一模一样的菜肴,高

档餐厅的定价也会比低档餐厅高。

(2)低档餐厅与高档餐厅与所追求的目标利润率不一样。由于高档餐厅在硬件设备设施上的投入和在人员素质、服务技能等软件要素上的投入都要远远高于低档餐厅,而为了保证餐厅的正常持续运转和经营,高档餐厅就必须获得较高的利润率,才能弥补前面的高额支出,这也直接导致其产品的定价高于低档餐厅的原因。

(3)高档餐厅为了保持其高档形象,其菜肴的用料、烹制一般都比低档餐厅要精细得多,这也是导致其产品价格较高的原因之一。如同样是烤鸭,高档餐厅都是从指定的鸭场购买,用来做烤鸭的鸭子其生长期、体重都有比较严格的限定,其饲料也是特别提供的,而且是现烤现卖,并且在客人的餐桌前表演刀功;而一般低档餐厅,其烤鸭从市场上直接购买,大多是提前烤熟的,当有客人点到此菜时,再在炉里重新转一下就切片端上餐桌,质量自然差很多。

所以,同样的一道菜,在不同餐厅其定价是不一样的。

2. 不同的餐饮市场定位

餐饮市场定位不同,对同一菜品的定价也就不同,一些餐厅将自己定位于为高收入者提供高档次菜品、环境和服务,而有些餐厅则选择为经济实力有限的低收入者提供服务。在具体的产品定价上,同样一份菜肴,前者一般会高于后者的定价。如杭州"宁波人家"以市民大众为目标消费市场,菜肴价格以中低档为主,具有很强的市场竞争力,甚至在价格上占有某种优势。餐厅一开张,便公开对顾客承诺:"菜肴价格比杭州菜更低!"

"宁波人家"的冷菜从3元起价,热菜从8元起价。且菜肴量大,不输其他餐厅的菜品,一桌足够10个人吃,合理又实惠。而且"宁波人家"长期执行特价酬宾优惠,每桌消费满500元,即可享受1元购买500克活草虾或1只大甲鱼或1条大黄鱼(三选一),给顾客以极大的实惠。就一般消费水平而言,10个人吃一桌,只需花500多元,还包含一道高档菜——宁式龙虾。

"宁波人家"这种根据目标顾客定价的策略吸引了大批客人,由于其菜品味美分量足,又吸引了大批回头客,因此生意一直红红火火。

3. 成本

成本是影响菜品定价的另一个因素。成本越高,菜品的定价也就越高。从企业经营角度来看,餐饮产品定价应该能够补偿所有的成本并为餐厅经营者带来一定的利润。餐厅要想获得更大的利润,就必须控制成本。控制成本的方法有多种,如在菜品采购时加强质量监控;辅助工在洗菜时要利用好

边角料等。在这方面，一些经营成功的餐厅就给了这样的启示。

如杭州红泥大酒店为了控制成本，他们对每一道菜的原料都进行测算，如果500克青菜经清洗后只有425克，那么就要查找原因，到底是清洗工浪费，还是采购来的原料质量没有保证？有一次，辅助工在清洗墨鱼的时候嫌麻烦，一刀就把头剪下，扔到了垃圾袋里，正巧被总经理看到。总经理认为剩下的边角料完全可以开发出新菜来，这样就能够降低成本，让利给顾客。按照这样的思路，他们将制作东坡肉用剩的边角料做成了梅菜肉卷，做鱼丸余下的边角料做成了鱼头煲、炒鱼片，连鱼骨都用来熬鱼汤。

事实上，充分利用所有的原料只是降低成本的方法之一，每一个餐厅都可以根据自己的实际经营情况，寻找节约途径，降低产品成本。成本降低了，菜品价格就不会太高，大多数人就能消费得起，消费者多了，就能够薄利多销，餐厅也才能够赚更多的钱。

4. 餐饮市场需求

餐饮市场需求与价格关系也很密切，价格的每一次变动都会带来需求的变动。如某主营早餐的餐厅，给买早点的客人同时供应牛奶和稀饭，每天的销售量是120杯牛奶和220碗稀饭，后来经营者降低稀饭价格，结果，稀饭的销售量没有如他所希望的那样增加，反而有所减少，而牛奶虽然没有降价，但销售量反而增加。可见，像稀饭这种低档商品不必降价，因为降价也不会促进销售。

在一些中、高档餐厅，某些优质产品在价格上升时其需求量往往保持不变甚至是上升，如某餐厅提高了一款特殊菜的价格后，新的价格刺激了需求，因为能够消费得起这款高档菜，对某些客人而言，意味着他有身份有地位，使他与一般客人区分开；如果是请客人吃饭，点了高档菜则显示出自己对对方的尊重和自身的实力，因此价格越高这种象征性就越强，相反，如果降低价格，反而会削弱这种象征意义，从而使需求减少。

不过，菜品价格的上升必须控制在一定范围内，而且一定要保证服务质量和菜品的质量，否则，价格太高也会使需求量下降。

如果餐厅的某个高档菜品或其他餐饮品确实很受客人欢迎，餐厅可以制订较高的价格，不过，价格也不应一成不变，在价格制定后还可以进一步调整，要以适合大多数顾客能够接受的价格为宜。

5. 竞争对手

餐厅的经营者在为菜品定价时，还要考虑竞争对手的价格。如果餐厅所提供的菜品、环境与服务和竞争对手不相上下，可参照竞争对手的价格定

价，也可以稍低或与竞争对手一样；如果餐厅提供的菜品、环境和服务都比竞争对手强，则可制定高过竞争对手的价格。如果餐厅的产品质量明显不如竞争对手，那么价格就要定得低一点。

6. 价值与消费者观念

商品的价格是价值的货币表现。价格在一定程度上反映了质量等级并因此而成为顾客购买决策的判断依据之一。在一家餐厅里，如果价格超出了顾客认同的“合理限度”，顾客要么放弃这类选择，要么会进一步了解产品的有关情况，以决定是否购买。

当菜肴的价格被认为是“可以接受”时，顾客需要进一步了解产品和服务，以证实“物有所值”。餐饮业与制造业不同，顾客在多数情况下不能事先对产品进行判断，其消费与判断往往是同时进行的。诸如此类的因素构成顾客心目中的价值观念，形成了顾客关于价格的“合理限度”。

上面是餐厅经营者在给菜品定价时必须考虑的主要因素，此外，经营者还必须考虑相关的国家政策法规，综合考虑地理环境和消费者的消费水平等因素，然后再制定合适的价格。

8.3 定价策略

餐厅的市场指向性决定了餐厅要获取利润的主要方法是提高销售额，而提高销售额的关键因素之一就是要有正确的价格策略，一般有以下三种定价策略。

1. 以成本为中心的定价策略

多数餐厅主要根据成本确定菜品价格，常使用两种不同的定价方法。

第一种，成本加成定价法。即按成本再加上一定的百分比定价，不同餐厅会采用不同的百分比，这是最简单的方法。

第二种，目标收益率定价法。即先定一个目标收益率，作为核定价格的标准，根据目标收益率计算出目标利润率，计算出目标利润额。在达到预计的销售量时，能实现预定的收益目标。

根据成本制定的价格，是餐厅必须达到的价格，如果低于这个价格，餐厅经济效益会受损。运用以成本为中心的定价策略，只考虑成本单一因素，忽略了市场需求和客人心理，不能全面反映餐厅的经营效果。

2. 以需求为中心的定价策略

这是根据消费者对商品价值的认知程度和需求程度来决定价格的一种策略。按照这种策略,也有两种定价方法。

一是声誉定价法。餐厅所提供的食品饮料质量,以及服务、广告推销等“非价格因素”,使客人对该餐厅的产品形成一种观念,这就是声誉。根据这种声誉制定相应的、符合消费者消费价值的价格。这种价格一般都高于成本核算定价法所定的价格,因声誉好而拥有高层次固定的客源,若削价贱售,客人反倒产生怀疑而不再光顾。

二是区分需求定价法。餐厅在定价时,按照不同的客人(目标市场),不同的地点、时间、不同的消费水平、方式区别定价,这种定价策略容易取得客人的信任,但不容易掌握好。

以需求为中心的定价策略是根据市场需求来制定价格。如果说以成本为中心的定价策略决定了餐厅产品的最低价格,那么以需求为中心的定价策略决定了餐厅产品的最高价格。在具体实践中,根据市场情况可分别采取以高质量价格取胜的高价策略,也可以采取以薄利多销来扩大市场,增加市场占有率为目标的低价策略,以及灵活机动的优惠价格策略,给客人以一定的优惠,以此争取较高的销售额和宣传推销本餐厅的产品。当然,这些策略不能随意使用,而是通过市场调研,根据市场需求采用。

3. 以竞争为中心的定价策略

这种定价策略是以竞争者的售价为定价依据,在制定菜单价格时,可以比竞争对手高一些,也可以低于竞争对手的定价。

这种以竞争为中心的定价策略,既是按同行价格决定自己的价格,以得到合理收益且避免风险的定价策略,又是“一次性”的展销新产品定价策略,还是因自己实力雄厚而采取的“变动成本”定价策略,即只考虑菜品价格不小于原料成本即可,以确立自己在市场上的竞争地位。以竞争为中心的定价策略由于不以成本为出发点,也不考虑消费者的意见,这种策略往往是临时性或在特殊场合下使用的策略。定价人员必须深入研究市场,充分分析竞争对手,否则很可能定出不合理的菜单价格。

当然,定价策略不是一成不变,定价也有其灵活性。“蟹老宋香锅”的定价策略就值得初开餐厅的经营者学习。

“蟹老宋香锅”刘家窑店为了吸引顾客,从 2001 年 12 月 22 日至 2002 年元月 5 日的半个月内(包括圣诞节和元旦),所有的菜品一律五折。如 24 元

一千克的香锅鱼卖 12 元,96 元一千克的香辣蟹只卖 48 元,68 元的大盆魔鬼鸡只卖 34 元,128 元的大盆禽珍锅(可供 6~10 人食用)只卖 64 元,138 元的中盆野味鲜(可供 4~6 人)只卖 69 元,198 元的霸王牛鞭锅(用料为甲鱼和牛鞭各 1 千克)只卖 99 元等,这个价位在北京是非常低廉的。俗话说"一个便宜三个爱",它对广大工薪阶层很有吸引力,这也是该店人气旺,顾客盈门的重要原因之一。

8.4 定价方法

下面是 5 种具体的定价方法,这些方法在饮食业中普遍采用。使用这 5 种方法中的哪一种,由餐厅经营者根据当时情况自己决定,亦可把这些方法糅合,灵活掌握,并加以创新。

1. "随行就市"法

这是一种最简单的方法,即把竞争同行的菜单价格为己所用。使用这种方法要注意以成功的菜单为依据,避免把别人不成功的定价搬为己用。

2. 系数定价法

以食品原材料成本乘以定价系数,即为食品销售价格。这里的定价系数是计划食品成本率的倒数,如果经营者计划自己的食品成本率是 40%,那么定价系数即为 1/40,即 2.5。

例如,已知一小盘炒肉丝成本为 2 元,计划食品成本率为 40%,则售价为 2×2.5=5 元。

这种方法是以成本为出发点的定价法,使用比较简单,问题是定价者要避免过于信赖自己的经验,计划时要全面、充分,并留有余地。

3. 毛利率法

食品销售价格=食品成本×(1+毛利率),其中成本毛利率是毛利占食品成本的百分比(故亦称成本毛利率)。

毛利率是根据经验或要求决定的,故也称计划毛利率。这种方法计算十分简单,由于餐厅为每份菜都加同样量的毛利,使成本高的菜价会偏低,而成本低的菜价反而偏高。

另外还有一种外加毛利率计算法,其公式为:菜点售价=菜点成本×(1+外加毛利率),不过这种方式实践中很少使用。

4. 主要成本率法

把食品原材料成本和直接人工成本作为定价的依据，并从“损益表”中查得其他成本费用和利润率，则可计算出食品销售价格。

主要成本率法亦是以成本为中心定价的，但它考虑到了餐厅较高的人工成本率，这样如能适当降低人工成本，则定价可更趋于合理。

5. 本、量、利综合分析定价法

本、量、利综合分析定价法是根据菜肴的成本、销售情况和盈利要求综合定价的，其方法是把菜单上所有的菜点根据销售量及其成本分类。

每种菜点总能被列入下面四类中的一类：

高销售量、高成本；

高销售量、低成本；

低销售量、高成本；

低销售量、低成本。

虽然第二类菜点（即高销售量、低成本的菜点）最容易使餐厅受益，但实际出售的菜点餐厅中四类都有，这样在考虑毛利的时候，把第一和第四类的菜点加适中的毛利，而把第三类加较高的毛利，第二类加较低的毛利，然后根据毛利率法计算菜单上菜点的价格。

这种方法是综合考虑了客人的需求（表现为销售量）和餐厅成本、利润之间的关系，并根据成本越大，毛利量应该越大；销售量越大，毛利量越小这一原理定价的。

菜单价格还取决于市场均衡价格，价格高于市场价格，会把客人推给别人；低于市场价格，餐厅就会吸引客人，但过多低于市场价格，餐厅会亏损。因此，在定价时要综合以上各因素，把菜单上的菜点分类，加上适当毛利率。有的取低毛利率，比如20%；有的取高毛利率，比如55%，还有的取适中毛利率，如35%。这种高、低毛利率也不是固定不变的，在经营中可以随机适当调整。

本、量、利综合分析定价法看上去比较复杂，有一定难度，但餐厅经营者做一些调查分析，经多种因素的综合考虑后给菜单定的价必定是比较合理的。

8.5 定价技巧

1. 零数价格标价

所谓零数价格标价，就是商品的价格不是整数，尾数往往是2、6、8、9的标价。例如婚宴的标价是688元、999元、1 888元等，有些餐厅的自助火锅的标价39.8元也是采用了这种定价方法。

零数价格标价的好处有三点。

第一，客人会产生一种感觉，那就是这种定价是经过较为精确的计算，而不是随意把零数拉成整数的定价，从心理上有一种没有吃亏的感觉。

第二，客人有一种心理的补偿作用，98元的定价，客人付出100元，还可以得到2元，这样不光有付出，还有回报。客人还可以用这个零钱去消费小额的支出，有一种满足感。

第三，具有吉祥的暗示。中国人普遍喜欢讨一个口彩，即使是不迷信的客人，大概也不会喜欢44元一道的菜品，若把菜品定为48元，餐厅既增加了利润，客人还乐于埋单，何乐而不为呢。

2. 例份、大份、小份标价

许多餐厅的菜单上，一个菜品只标一个价，这是不合理的做法。一些菜品很有必要标明例份价、大份价、小份价，这样标注会使客人对菜量有一个相当精确的认识，不至于上菜后或是对菜量少而产生不满，或是因为菜量大无法完全消费而感到吃亏。

3. 特价标注

菜品的定价上经常搞一些特价菜，有利于吸引客人前来消费，也对其他菜品的销售有拉动作用。做餐饮生意就要有暂时性的价格策略，使用时一定要标明“开业特价”、“假日特价”、“限时特价”等，这样既可以促进特价经营，一旦恢复正常价格时，也有个说法。

第9章
菜单的设计与应用

9.1 好的菜单能激起客人的购买欲

菜单，顾名思义，就是一份详细的、带价目表的菜肴清单。但起初菜单并不是为了向客人说明菜肴内容的价格而制作的，而是厨师为了备忘而写的单子，它最初起源于法国。

现在，法国大菜已被认为是西餐中具有代表性的菜肴了。但在16世纪初期，即使是法国宫廷菜肴也是很粗劣的。据说1533年法国王妃作为陪嫁，从佛罗伦萨带来了厨师，从此法国宫廷菜肴才逐步得到改善。法国厨师为了记住这些意大利菜肴的烹制方法及材料，将它们记录下来，这就是菜单的雏形。

1594年，布伦斯维克侯爵在私人宅第举行晚宴，每送上一道菜，侯爵都要看看桌上的单子，当客人们知道他看的是今天的菜单时，十分欣赏这种创举。之后，大家争相仿效，凡在举行宴会时，都要预先制作菜单，到这时，菜单便真正出现了。

经过近500年的发展，放眼世界，一家餐厅没有菜单完全是一件不可思议的事情，菜单也承载着太多的关于餐厅的故事。

很多人去餐厅就餐时都有过这样的经历：本来并不想点某个菜品，或是从未听说过某个菜品，但是在看到菜单上那鲜活诱人的菜肴照片和令人垂涎的特色介绍后，便毫不犹豫地点了这道菜。而且，下次再来的时候，还可能继续对这道菜产生浓厚的兴趣，甚至还会向亲朋好友推荐这道菜。

这就是一份成功菜单的作用，它不但为客人起到了介绍菜品的作用，还可以给客人带来食欲的增长和美的享受。

由此可见,菜单在餐厅的经营管理中起着重要作用,有人甚至把餐厅经营管理的成功归结为餐厅菜单设计的成功。反之亦然,一个经营失败的餐厅,也往往在菜单设计上存在着这样或那样的缺陷。

菜单对于餐厅经营如此重要,就在于菜单反映了餐厅的经营方针、顾客定位和群体规划,餐厅经营者的格调和水平,同时标示餐厅商品的特色和水准。

菜单是沟通消费者与接待者之间的渠道和桥梁,是菜肴研究的资料。好的菜单既是一种艺术品又是一种宣传品。

1. 菜单反映了餐厅的经营方针

餐饮工作包括原料采购、食品烹调制作以及餐厅服务,这些都是以菜单为依据的。一份合适的菜单,是菜单制作人根据餐厅的经营方针,经过认真分析客源和市场需求后制订出来的。菜单一旦制订成功,该餐厅的经营目标也就确定无疑了。

每一家餐厅都有自己的特色、等级和水平,餐厅所供应的饮食也要在品种、质量、价格等方面反映出来,而常常是客人从菜单上就能知道这家餐厅的特色和水平。菜单是传送信息的印刷品,它配有文字、饰有图案、图画,套有色彩,附着盛器和菜肴的图例,所以菜单应能体现餐厅的高雅服务和经营风格,并能反映出餐厅的整体风貌,只有这样,才能给客人留下深刻的印象。

2. 菜单标志着餐厅菜肴特色和水准

餐厅有各自的特色、等级和水准,菜单上的食品和饮料品种、价格及质量即告诉客人本餐厅商品的特色和水准。有的菜单还详细地写了菜肴的原材料、烹饪技艺和服务方式等,以此来表现餐厅的特色。

3. 菜单是消费者与接待者之间的沟通工具

消费者根据菜单选购所需要的食品和饮料,而向客人推荐菜肴则是接待者的服务内容之一,消费者和接待者通过菜单开始交谈,信息得以沟通,这种“推荐”和“接受”的结果,使买卖双方得以成立,所以说,菜单是沟通双方的渠道和桥梁,是连接餐厅和客人的链条。

4. 菜单是菜肴研究的资料

菜单可以提示本餐厅所拥有客人的嗜好。菜肴研究人员根据客人订菜的情况,了解客人的口味、爱好,以及客人对本餐厅菜点的欢迎程度,从而不断改进菜肴和服务质量。菜单不仅能发出信息,而且还能反馈信息,是信息反馈的工具。

5. 菜单既是艺术品又是宣传品

一份精心设计的菜单，装帧精美、雅致动人、色调得体、洁净闪亮，不仅读起来赏心悦目，而且能增进客人的舒畅心情，无疑是餐厅的主要广告宣传品，可以提高用餐气氛，反映餐厅格调，还可以作为一种艺术欣赏品，予以欣赏，甚至留作纪念。

此外，一张设计优秀的菜单还应具有其他几个方面信息。一是告知性信息，包括饭店及餐厅的名称、特色风味、营业时间、加收费用、信用卡支付、电话号码、地址方位等；二是信任性信息，注明准确的菜品份额，大小盘尺寸，尤其是名贵菜品按重量、个数计价，能给人以货真价实之感；三是菜单还应包括一些荣誉性信息，有助于树立餐厅形象，如餐厅的历史背景、特色、知名人士的赞语、权威性宣传媒介对餐厅的报道等。

9.2 菜单是餐厅一切业务和活动的总纲

菜单是餐厅服务的基础，是餐饮服务生产和销售的依据，以多种形式影响和支配着餐厅的服务系统。

1. 菜单是餐厅选择购置设备的依据和指南

餐厅选择购置设备、炊具、工具和餐具，无论是种类、规模还是质量、数量，都取决于菜单的菜式品种、水平和特色。炒勺难以烹制地道的牛排，烤板不适宜炒青菜，制作北京烤鸭需使用挂炉，烤乳猪和烤羊肉串却常用明烤炉，显而易见，每种菜式都有相应的加工烹制设备和服务餐具。菜式品种越丰富，所需设备的种类就越多；菜式水平愈高超，所需的设备餐具也就愈特殊。

所以，只有确定了菜单，餐厅才能够按照菜单上的菜品，对应的去购买制作菜品的设备和器具。菜单决定了餐厅所使用设备的数量、性能与型号等，因而在一定程度上决定了餐厅的设备成本。

2. 菜单决定员工的技术水平、工种和人数

菜单标志着餐饮服务的水准和特色，而要实现这些水准和特色，还必须通过厨房烹调和餐厅服务。烹饪和服务是艺术，既然是艺术，必有水平高低之分，因此餐厅必须根据菜式制作和服务的要求，配备具有相应技术水平的厨师和服务人员。

3. 菜单内容决定了食品原料采购和贮藏工作的对象

菜单在一定程度上决定着采购和贮藏活动的规模、方法和要求。

例如，使用固定菜单的餐厅设施，由于菜式品种在一定时期内保持不变，餐厅所需食品原料的品种、规格等也便相应固定不变，这就使得餐厅在原料采购方法、采购规格标准、货源、原料贮藏方法、贮藏要求、仓库条件等保持相对稳定。如果企业使用循环菜单或变换菜单，食品原料采购和贮藏会变得相对复杂。

4. 菜单决定了餐饮成本的高低

菜单在体现餐饮服务规格水平、风格特色的同时，也决定了菜品成本高低。用料珍稀、原料价格昂贵的菜品过多，必然导致较高的原料成本；精雕细刻、煞费匠心的菜品过多，又会增加劳力成本。所以说，菜单制订得是否科学合理，各种不同成本的菜式数量之间比例是否恰当，直接影响到餐厅的盈利能力。

5. 菜单影响厨房布局和餐厅装饰

厨房是加工制作菜品实物的场所，厨房内各操作位置的选址，各种设备、器械、工具的定位，应当以适合菜品的加工制作需要为准则。中餐与西餐厨房的布局安排往往大相径庭，这是因为它们烹制的内容不同，过程不同，所用的设备、工具不同。即使同是中餐厨房或西餐厨房，也会因各家菜品在菜肴特色、加工制作方法、品种数量比例等方面的差异而产生各自的特定布局。

餐厅装饰的目的是形成餐饮产品的理想销售环境，因此，装饰的主题立意、风格情调以及饰物陈设、色彩灯光等，都应根据菜单内容的特点来精心设计，以达到环境体现餐饮风格，氛围烘托餐饮特色的效果。

9.3 菜单要不断创新

在餐饮营销中，菜单须经常更新，使客人产生一种常来常新的良好感觉，又可促进餐厅的销售额，提高整个经济效益。

更新菜单并不能随心所欲。应当对每道菜进行认真细致的分析，把销售明显下降的菜品去掉，及时补充新设计推出的品种，以使客人有充分的选择余地，这种做法符合站在客人立场上设计产品的服务营销理念。假如菜单上

仅开列有限的菜品，其结果只能有两种：要么把客人“轰”走，要么勉强客人接受为数不多的几种选择，这种做法并不可取。

除了通过销售状况来决定菜单内容，还要考虑其他依据：

一是原料的可供性。尤其是时令蔬菜和水果。尽管现在采用保鲜技术，一年四季都可以买到各种蔬菜和水果，有时候还可以空运，但是这样做毕竟会增加成本，提高菜品价格，从而影响销售量，因此根据季节变化调整菜品还是有必要的。

二是本店的技术力量。餐厅厨师不是一成不变，有些人会来，有些人会走。新来的厨师会带来许多新的菜品，丰富餐厅的菜单；走的厨师也可能后继无人，使原有的菜品无人会做，菜单上标注的菜品如果不能制作是一大禁忌，会给客人留下不良印象。遇到这两种情况时，都需要对菜单进行更新和调整。

三是市场需求变化。例如一家原有面向居民小区的餐厅，由于附近新建了一家写字楼，大批公司入驻，增加了大量的白领聚会和商务宴请，餐厅就应及时调整营业目标和菜单，更好地适应新的就餐需求。

总之，餐厅的经营者应当经常分析菜单和菜品，及时进行调整与补充。同时，对销售状况令人满意的菜品，可以考虑适当增加原料的备货量。

9.4 菜单设计时需要注意的问题

不少餐厅在菜单的设计上存在着一些问题，简单归类如下。

1. 制作材料选择不当

不少菜单采用各式簿册制品，例如文件夹、讲义夹、集邮册、影集本等，而不是专门设计制作的菜单。这样的菜单不但不能起到点缀餐厅环境、烘托餐厅气氛的效果，反而与餐厅的装饰格格不入，显得不伦不类。

2. 菜单过小，装帧过于简陋

有的菜单尺寸过小，造成菜式名称排列过于紧密，不分主次。还有些菜单纸张单薄，印刷质量差，无插图，无色彩，加上保管使用不善，显得极其简陋甚至肮脏不堪，毫无引人之处。

3. 字号太小，字体单调

有些菜单的字号过小，造成客人阅读不便，或者经过多次使用，字迹早

已模糊不清，而大多数菜单字体单一，忽视使用不同大小、不同字体的手段来突出、宣传重要菜式。

4. 涂改菜单价格

很多餐厅有涂改菜单价格的习惯，或直接用笔涂改，或用纸片甚至胶布粘贴，不仅使菜单显得极不严肃、很不雅观，而且会引起宾客的反感。

5. 缺少描述性说明

每一位厨师长或餐厅经理都能把菜单菜式的配料、烹制方法、风味特点，甚至有关菜肴的典故和传说讲得头头是道，然而一旦用菜单形式介绍时就大为逊色。

例如：很多菜名虽然雅致形象、引人入胜，但使人无法领会其中的含义，诸如"恭喜发财"、"团团圆圆"之类的菜名，虽然非常吉祥，客人却一头雾水，不知道这到底是一道什么菜、由什么配料构成的，风味如何。在这种情况下，最好再对菜名进行一小段描述性的文字，简要说明所用的原料和烹制方法，做到让客人心中有数。

6. 单上有名，厨中无菜

列上菜单的菜品，厨房应保证供应。不少菜单表面上看来可谓名菜荟萃，应有尽有，但客人一点，却常常要么是没有这道菜，要么是原料缺少，等等，不能满足客人的需求，也会引起客人的不满。

7. 不可容忍的省略

有些菜单居然未列价格，又或者未把应列的菜品列上，都会给客人点菜造成不便。

8. 遗漏

许多菜单上没有注明餐厅地址、电话号码、营业时间、服务内容、预订方法等内容。很明显，为使菜单更好地发挥宣传广告作用，诸如此类的内容是不能遗漏的。

9. 菜单程式混乱

有的餐厅菜单分类杂乱无章，不易查找。如某高级餐厅的菜单采用古文字式的竖体排列，很多客人就按古籍书的方式从右至左翻看，可菜单的菜品实际上是从左至右排列，令人眼花缭乱，不得要领。

9.5 菜单设计的基本要求

菜单设计应具有权威性与责任感,一般由餐饮部门经理或主厨承担,也可以由专职菜单设计者设计。

设计者应具备:

(1)具有广泛的食品知识和营养学知识,了解食物的制作方法、营养、价值等。

(2)有一定的艺术修养,对食物色彩的调配,以及外观、风味、稠度、温度等具有感性和理性知识。

(3)掌握可利用的相关资料,懂得心理学基本知识,善于了解客人心理需要。

(4)有创新意识和构思技巧,不断革新,创制出新的菜式。

(5)为客人着想,不根据自己的好恶设计菜单,而是按照客人的需求设计菜单。

9.6 菜单的规格和字体

菜单封面与里层图案要精美,适合餐厅经营风格,封面通常印有餐厅名称标志。

菜单尺寸大小要与餐厅销售的食品、饮料品种相适应,一般说来,一面纸上的字与空白应各占50%为佳,字过多会使人眼花缭乱,前看后忘;空白过多则给人以菜品不够,选择余地少的感觉。不能指望菜单上的每样都很受欢迎,有些菜尽管订菜人不多,选入菜单的目的是为了扩大客人选择的范围。

如果是高档餐厅,目标群体中可能会有大量外国客人,菜单上的菜名一般用中英文对照,以阿拉伯数字排列编号和标明价格。

字体要印制端正,并使客人在餐厅光线下很容易看清。各类菜的标题字体应与其他字体有区别,既美观又突出,除非特殊要求,菜单应避免用多种外文来表示菜名,所用外文都要根据标准词典的拼写法则统一规范,符合文法,防止差错。

菜单的式样和尺寸大小应根据餐饮内容、餐厅规模而定,一般餐厅使用

20×40 cm 单面、25×35 cm 对折或 18×35 cm 三折菜单比较合适。当然，其他规格和式样的菜单也并非不可，重要的是菜单的式样须与餐厅风格协调，菜单大小必须与餐厅面积、餐桌大小和座位空间相协调。

9.7 菜单用纸的选择

如何选择菜单的制作材料，取决于餐厅使用菜单的方式，一般来说，餐厅使用菜单有“一次性”和“长久使用”两种方式。“一次性”即使用一次后就处理掉，如果菜单内容每天更换，如当日菜单，那么“一次性”使用便是选择制作材料的依据。这种菜单应当印在比较轻巧、便宜的纸上，但这并不意味着可以粗制滥造，事实上，轻巧单薄的纸上仍然可以印出高质量的菜单。

如果餐厅的菜单要长期使用，那么应当选用质地精良、厚实的纸张，例如绘画纸、封面纸等，同时还必须考虑纸张的防污、去渍、防折和耐磨等性能。

餐厅应避免使用塑料和绸绢做菜单封面，因为塑料制品容易给人以低廉的印象，而绸、绢之类固然高雅，却极易沾污染渍。其他材料如漆纸、漆布也不宜使用，虽然不易弄脏，但因油漆常发生龟裂剥落而有碍观瞻。

9.8 照片、插图与色彩的运用

菜单的装帧，特别是插图、色彩的运用等艺术手段，必须与餐饮内容和餐厅的整体环境相协调。餐厅若以供应宫廷名菜为主，则菜单应装点得古色古香，而一般餐厅的菜单可以餐厅建筑物或当地风景名胜的图画作为装饰插图。

色彩的运用也很重要，首先，赏心悦目的色彩能使菜单更吸引人。第二，通过彩色图画能更好地介绍重点菜肴。第三，色彩能反映一家餐厅的情调和风格，因此，要根据餐厅的规格和种类选择色彩。一般说来，鲜艳的大色块、五彩标题、五彩插图较适合于快餐厅之类的设施；而淡雅优美的色彩，如浅褐、米黄、淡灰、天蓝等适合幽静、浪漫的西餐厅。

色彩设计以几色为宜，这要视成本和希望产生的效果而定，颜色种类越

多,印制的成本就越高,如制作食品彩照,一般都需要用四色。

菜单设计中如使用两色,最简便的办法是将类别标题,如肉类、蔬菜类、海鲜类等字印成彩色——红色、蓝色、棕色、绿色或金色中的一种,具体菜肴名称则用黑色字印刷。

切忌将大量文字印制成彩色,容易让人眼花缭乱。

选用色纸能使菜单显得更加精美,且又不增加成本开支。如果印刷的文字多,为增加菜单的易读性,色纸的底色不宜太深。

为菜单增添色彩,还有一个简单且便宜的办法,就是采用宽彩带,如红色或蓝色宽彩带,不论是纵向粘在封面上还是横向包在封面上,都能增加菜单的色彩。

很多餐厅会把高价菜、招牌菜和受客人欢迎的菜印成彩照放在菜单上,不仅能为菜单添色增辉,增加美观度,还使菜单显得活泼而吸引人。彩色照片配上菜名及介绍文字能极好地推销食品饮料,是真实菜品的证据,胜于千字的文字说明,还能提高客人订菜的速度,增加座位的周转率。

尽管印制彩色照片必须使用四色, 比印单色或双色的印刷费用高出35%,但是一张精美的彩色照片,其效果远胜于文字说明,能最真实地展现菜品。许多食品饮料只有借助彩色照片才能显示其质量,例如牛排、对虾的新鲜程度。许多造型漂亮的菜肴和饮料也只有用照片才能显示出其造型的漂亮程度。

彩色照片的印制要注意质量,如果印刷质量差反而会使客人倒胃口,结果适得其反。

9.9 菜单设计中的其他注意事项

设计菜单还应注意以下一些问题:

(1)有的餐厅使用夹页式菜单,虽然餐厅菜品经常更换,但只换内页不换夹子,时间久了,菜单表面肮脏破旧,影响客人的情绪和食欲,因此经营者要注意保持菜单的整洁美观。

(2)菜单上菜点的排列不要按价格的高低来排列,否则客人会仅根据价格点菜,这对餐厅推销不利。如果把餐厅重点推销的菜点放在菜单的首尾,或许是一种有效的方法,实验表明,许多客人点的菜里总有一个是列在菜单首尾部分的。

(3)一份菜单制订出来之后，要经过一段时间的试验销售，并经过调查、分析、研究，才能够作出是否成功的结论。即使是成功的菜单，也要不断改进，推陈出新，给客人以新鲜感。

(4)筹划设计菜单关键还是要“货真价实”，而不能只做表面文章，华而不实。菜单设计得再好，如与菜品的实际内容不符，也只会引起客人的不满而失去客人。

(5)不要忽视菜单封面的推销作用。菜单的封面不应仅仅是“菜单”二字，而应包括以下推销信息：餐厅的名称与标志；餐厅的特色风味，如果餐厅具有某些特色风味，而餐厅的名称又反映不出来，就要在菜单封面上列出其风味；很多成功的餐厅，都无一例外地以黑体大一号字体在封面或封底注明餐厅的电话号码和地址；餐厅的营业时间也可列在封页下面或封底。

9.10 菜单菜品的表示方法

菜单上每道菜通常都是由菜名、价格和描述三部分组成，而每部分都有各自独特的含义。现将涉及的有关内容分述如下：

1. 数量表示法

食品和饮料服务都存在着一个量的概念。菜单上食品的分量有用大、中、小表示的，如大杯可乐；有用具体数目表示的，如三块炸鸡；有用器皿表示的，如一碗汤、一杯菜；也有用重量表示的，如千克、克；等等。菜单上所有数量的表示都应符合人们生活习惯，同时应具体、清楚，以免客人误解。

2. 质量表示法

食品和饮料的卫生应符合国家卫生标准。菜单上质量的表示，如滑溜里脊，里脊就应用猪、牛的里脊肉。菜单上所描述的各道菜中有关肉、鱼、禽、蔬菜等品种部位特征的词应名副其实，不能弄虚作假。

3. 价格表示法

价格在菜单上比较明了，但如果包含了服务费、小费及其他费用时，就应加以说明，让顾客了解。

4. 商标名称表示法

菜单上列有商标名称的食品和饮料，应保证按时供应，如青岛啤酒、可口可乐等。

5. 食品描述表示法

很多食品或饮料名称相似，但内容不相同。食品描述一定要明确其区别，如枫树糖浆和枫叶糖浆、冰牛奶和冰乳脂等，特别是一些代用品就更要描写得清楚具体，以免产生误会。

6. 原料来源表示法

菜单上对原料来源一般依照其产地、商标和有关资料进行描述，如“中国对虾”等。另外，提供服务的方式和菜肴准备的方法也应在注明之列，如美式服务、法式烤面包等。

7. 食品种类表示法

由于菜单上很多食品都用罐装、瓶装或冷冻的原料烹调，在对这类食品进行描述时也要正确，因为冷冻橘汁绝不等同于鲜橘汁，瓶装果汁绝不等同于罐装果汁。

8. 食品烹调方法表示法

食品的烹调方法是顾客决定是否选择此菜的原因之一，所以菜单上对炸、炒、烤、烘、煮、煎等烹调方法的表述一定要正确。

9. 文字与图片表示法

菜单上有时既用文字又用图片表述，此时就要求图文一致。

10. 推销用语表示法

菜单上有时用很多推销性词语来描述，如特制汤、时令菜、免费赠送等这些词都必须表意明确，不能使人产生误解。

11. 营养成分声明表示法

菜单上有时用“不含糖”、“无盐”、“低热量”等有关食品营养成分的特别声明，此时应要求注明特定的日期和所指的菜。

9.11 菜单的几种特殊类型

一般的中高档餐厅都有好几种菜单，最常见的封面装饰精美的是零点菜单，这种菜单一般是常用菜单，还有特殊节日、宴会、婚宴等不经常用的菜单。这些特殊用途的菜单虽然使用较少，餐厅也应该精心准备，因为这类菜单也同样能够作为餐厅的“广告”，为餐厅赢得好的声誉。下面是制作特殊菜

单时要注意的细节。

1. 婚宴菜单设计细节

在我国民间有“无宴不成婚、无酒不嫁女”的说法。可见，婚宴是非常有市场的，而在婚宴菜单上做足文章就能够吸引更多的“新人”。现在一些中高档餐厅为了应对大婚的青年顾客，专门成立了婚庆部或设置了“婚庆管家”这一岗位，目的就是为顾客提供专业化的婚宴组织和策划，婚宴菜单的设计就是其中的重要工作之一。

(1)菜品数目应为双数。我国大部分地区均有一不成文的传统：喜事中菜肴的数目要为双数，婚宴菜肴数目通常以八个菜象征发财，以十个菜象征十全十美，以十二个菜象征月月幸福。如，南方一些地区流行的“八八大发席”全席就由八道冷菜、八道热菜组成。

(2) 菜品名称有寓意。婚宴尽量选用吉祥用语以寄托对新人的美好祝愿，从心理上愉悦宾客，烘托气氛。如比翼双飞(珍珠双虾)、鱼水相依(奶汤鱼圆)、早生贵子(红枣桂圆莲子花生羹)等。在此需要说明的是，婚宴中的菜品名称有避讳，如二龙戏珠、二凤朝阳之类的名称就严禁使用。

(3)婚宴菜单在设计中要尊重新人。这种尊重是包含多方面的，如饮食禁忌、民族习惯等。我国是一个多民族的国家，每个民族均有自己独特的风俗习惯和饮食禁忌，因此在设计婚宴菜单上，应该根据当地主要民族一一设计相对应的菜单，特别是有的民族在饮食上有自己的禁忌，如回族等。

2. 情人节套餐菜单

餐厅特别为情人节制作一份菜单很有必要，因为情人节的消费者大多是浪漫的情侣，他们在这个节日里肯定希望品尝到与平时不一样的菜肴和饮品。所以，精心制作的菜单是激起他们消费欲望的关键。如一家西餐厅就特意为情人节这天准备了两套与平常不一样的菜单供顾客选择，结果此举被顾客视为温馨的举动，给他们留下了深刻的印象。后来，这家西餐厅果然顾客盈门，而且大多是年轻的、消费能力强的顾客。

3. 团体菜单

在一些大中城市和在旅游景点附近经营的餐厅，除了平时的菜单外，还应该制定一份团队集体就餐的菜单，因为经常有旅游团队或是其他团队来就餐，而他们的菜单与平时普通顾客的菜单应该有所区别，这是为了方便他们点菜和迅速作出选择。餐厅应该准备的团队菜单大致有以下几种：

(1)商务菜。商务菜单上的菜品一般要有档次，这样客人才会感觉有面

子。另外,商务谈判往往要喝酒,因而这类菜单上要考虑多配下酒菜。

(2)会议菜单。会议菜单上的菜肴一般档次都不会太高,在配菜上应该讲究实惠,多配一些下酒菜。

(3)旅游菜单。旅游菜单上菜品的标准比较低,设计这类菜单时应该注意两点:其一,分量要足,菜品要实惠;其二,旅游团队大多喜欢品尝当地的特色菜,因而应该尽量多配置一些地方风味菜。

4. 循环菜单

循环菜单是指餐厅按一定的周期循环制订的一种特殊的菜单形式,这种菜单多为顾客较固定的餐厅使用。其优点是:易于使菜点内容丰富多样,能较好地满足顾客对多种风味菜品的需求。其不足之处是使用循环菜单一般比使用固定菜单需要较高的劳动力成本,因为循环菜单供应的菜品比较多,相应的,厨房就必须拥有较多的厨工;同时,使用循环菜单的餐厅对当天未销售完的菜肴很难再进行推销,因为头一天的菜式不大可能在第二天的菜单上再出现。

5. 综合菜单

为了避免其他几种菜单的不足和弊端,多数餐厅会采用综合菜单的形式,以最大限度地满足顾客需求。例如,很多餐厅在使用固定菜单的同时,附加今日特色菜菜单;有的餐厅缩短固定菜单的经营时间,特别是根据不同季节及时调整菜单内容,附加时令菜点,如在秋季增加一些进补的菜品;有的餐厅虽使用固定菜单,但将一些主要菜点随固定菜单循环使用。

特殊菜单还有很多种,如茶座菜单、送餐菜单等,餐厅的经营者可以根据自己目标顾客的定位来制订特殊菜单,这样才能使菜单发挥应有的功效。

第 10 章

餐厅开业相关手续

10.1 办理手续流程

开办任何企业都需要经过申请和注册，否则将被视为无照经营或违法经营，会受到相应的处罚，餐厅也不例外。根据国家相关政策和法规规定，凡是经营餐厅者，必须经过当地政府的工商、卫生、税务、消防等有关部门的严格审核，符合要求者才会获得相关许可证照，才具有合法的经营主体资格。

简单的办理手续流程如下：

(1)租赁场地时，先确定准备租用的房屋使用属性中是否可用来开办餐饮，确认后与周围相似出租屋进行价格对比，然后联系房东谈租房合同(房东需有房产证)，最后进行租赁合同登记。期间发生的相关费用包括：租赁管理费、印花税(业主出)。与此同时，设立临时银行账号，按章程规定，各股东将出资额存入账号；请符合资格的会计师事务所验资，出具验资报告(收费1 000 元以上)。

(2)办理营业执照前，到工商局办理名称登记。名称核准后，领取企业登记申请书。然后，办理必备的卫生许可证、排污许可证、消防批复，另外，还可能需要场地的房产证或租赁合同书、法定代表人资料。如办理有限责任公司，还要提供公司章程、验资报告、股东会任免决议。

(3)营业执照领取后办理公章审批、刻章(刻章需 80~300 元)，办理组织机构代码证，办理正式银行账号，办理地税登记(营业税、城市维护建设税、教育附加税)，办理国税登记(销售税、企业所得税、个人所得税)，办理社保手续(社保金包括单位交和个人交)。

(4)开业后，按时交纳营业税、所得税(包括企业、个人)、财产保险费等，

还要进行各项年检(工商,税务,卫生许可证,机构代码证等)。

下面以开一家快餐厅为例,其手续办理程序分为申请、审查、审批、发照四个步骤。

1. 申请

根据规定,个体工商户(含个人合伙)申请开业登记须提交下列证件:

(1)申请书。

(2)申请人及从业人员身份证及职业状况证明。

(3)个人合伙的合伙人对出资数额、盈余分配、债务承担、入伙、退伙、合伙终止等事项订立的书面协议。

(4)与帮手、学徒或员工签订的书面劳动合同。

(5)经营场地使用证明(自有房提供产权证明,非自有房提供产权单位证明和承租协议)。

(6)从事关系人身健康、生命安全等行业的学徒、帮手的保险凭证。

(7)国家有专项规定的许可证或有关部门的审批证件。

(8)育龄人员的计划生育证明。

(9)登记机关认为应提交的其他证件。

2. 审查

申请人提交的证件齐全后,登记主管机关查验有关证明,手续完备的,发给《个体工商户申请开业登记表》,由申请人如实填写。手续不完备的,通知申请人补办。

3. 审批

登记主管机关受理申请后,对其从业人员、字号名称、场地等主要登记事项进行调查核实,详细填写《开业调查报告》,于受理之日起15个工作日内作出核准或不予核准登记的决定。不符合登记条件的,书面通知申请人。

4. 发照

对核准开业的,由县级工商管理局分别发给下列执照:

(1)经营期限在6个月以上的,核发《营业执照》及副本。

(2)经营期限在6个月及6个月以内的,核发《临时营业执照》。《营业执照》及副本、《临时营业执照》必须加盖县级工商管理局印章。

根据国家工商总局《关于填发个体工商户营业执照及其副本有关问题的通知》(个字[1988]第4号)的规定,营业执照填写字迹要清晰,各项内容要准确无误。其中,负责人栏个人经营的,填写经营者本人姓名;家庭经营的,

填写家庭成员中主要经营者姓名;个人合伙,填写合伙人共同推举的负责人姓名。经济性质栏填写"个体工商户(个人经营)"或"个体工商户(家庭经营)";个人合伙填写"个人合伙"。其他项目的填写必须与核准的登记内容一致。营业执照一律打印或用毛笔填写。

10.2 卫生许可证

从行业管理角度区分,餐厅经营属食品生产经营的范畴,它关系到每个消费者的身体健康。有关消费者健康的行业管理职能机构是各级卫生行政管理部门(如省卫生厅、市县卫生局、卫生防疫站等)。卫生行政管理部门负责餐厅的卫生核准发证工作,并通过日常稽查监督餐厅按章经营,以确保卫生达标,保障消费者的身体健康。"卫生许可证"是卫生行政管理部门对餐饮企业发出的经营许可证,餐厅领取了"卫生许可证"才可以到工商行政管理部门申领营业执照。如果卫生不达标,卫生行政管理部门可按章处罚,直至收缴"卫生许可证",工商行政管理部门也将随之吊销营业执照。因此,"卫生许可证"既是一家餐饮企业的"出生证",也是"护身符"。另一方面,对于消费者来讲,到挂有"卫生许可证"的餐厅里消费,显然可以得到更有效的健康保障。

1. 卫生许可证手续

办理卫生许可证应准备:从业人员健康证,店面方位图、平面图,房产证或租赁合同,法人身份证。

卫生许可证手续包括:

项目评估报告(收费)。

有关卫生实施的审查批复(临时卫生许可证,供办理"营业执照"时使用)。

开业前进行验收,包括卫生环境指标检测,食品、用具餐具检测(收费数千元不等,看检测的项目多少)。

从业人员健康证、培训证(每人 100 元,一年有效期,每年一次)。

2. 健康证的办理

从事餐饮工作的员工,因为其直接面对食物,个人身体状况非常重要,它直接影响到消费者的身体健康。所以,餐饮业内人员领取"健康证"是必不可少的事项之一。

根据我国《食品卫生法》的相关规定,从事食品生产经营的人员都必须

进行健康体检。体检合格，领取健康合格证后，方可参加工作。也就是说，办理健康证的第一步是要进行体检。体检一般应到县(区)级以上卫生部门进行。体检内容包括：心脏、肺部、腹部、肝脏、皮肤、细菌检查、乙肝接种情况等方面的检查。患有疾病者，尤其是患有如伤寒、病毒性肝炎等消化道传染病(包括携带病原体者)、活动性肺结核、化脓性或渗出性皮肤病及其他有碍食品卫生疾病的人员，不能参加餐饮工作。需要注意的是，为保证体检结果的准确性，卫生部门要求体检者在体检前一天需要"择食"，即不能吃蛋白质较高的食品，当天早上还要空腹、少喝水。如果经过体检身体合格，卫生部门就会发给"健康证"。

3. 卫生许可证的办理

办妥"健康证"后，就可以向卫生监督机构申请办理"卫生许可证"。在受理申请"卫生许可证"前，卫生监督部门会派人对餐厅硬件设施进行一次全面检查，检查的具体要求以当地卫生部门的要求为准。这类检查一般包括：

对餐厅的拆建、扩建、装修等工程选址和设计进行卫生检查，看是否符合卫生安全的要求。比如，餐厅周围20~50米内不得有污染源(厕所、粪坑、垃圾堆、污水沟塘、排放有害气体的工厂等)。

厨房与堂口的比例也有要求，一般情况下为1:1。

参加工程验收，检查卫生消毒设备。

如果是转租承包或购买的餐厅，则着重检查卫生设施的完善程度。

经审验合格后，便可填写《卫生许可证申请书》。填写《卫生许可证申请书》的相关要求：字迹工整、规范，不得涂改，使用钢笔或签字笔，以黑色为佳，无内容填写的地方应用"无"字代替。《卫生许可证申请书》的内容，总体来说有以下一些主要项目：

申请人单位：填写餐厅名称。

申请负责人：餐厅业主。

单位地址：餐厅所在地，××市(县)××区(乡、镇)以及街道的门牌等。

职工人数：全体员工数量。

应体检人数：直接从事食品原材料加工处理的工作人员(含业主)。

固定资产：房屋、设施、设备等折合人民币数额。

竣工验收认可证：该证书的编号，非建或租赁承包的可填"无"。

经济性质：国有、集体、私营、个体、三资等，以自身实际情况填写。

法人代表：直接从事餐厅经营管理的餐厅负责人。

联系电话。

使用面积。

原卫生许可证。

申请许可项目:填写生产经营的范围、形式和种类,在此可填写“饮食业”。

申报材料及保密要求:应填写清楚设备、布局及工艺流程图,设施、布局用文字详细说明,工艺流程则应以图表形式说明从原材料加工至上桌的这一流程,但要力求简洁明了。

卫生设施:如实填写所拥有的清洁设施的数量和种类。

其他如“主管部门意见”“收到申请书日期”“经办监督员意见”“卫生监督机构审批许可项目”等项目,由卫生监督机构填写。

在填写申请书时,还应提交以下材料,如:建设项目设计卫生审查认可书、竣工卫生验收认可书、设备布局及工艺流程图、原料配方、使用标准、特殊规定品种批准证明、从业人员卫生检查及培训证明、卫生设施情况等。

在办证时,从业人员有时还需参加健康卫生、法律、法规等方面的培训,学习《食品卫生法》《保健食品管理办法》《传染病防治法》《公共卫生管理条例》等法令法规,合格后可获取健康卫生培训合格证。

以上手续全部办完之后,便可申请“卫生许可证”了。

10.3 营业执照

无论餐厅规模和经营形式如何,无论餐厅是否具有独立民事责任承担能力,都必须到工商行政管理部门注册登记,获取“营业执照”后,才可合法经营。否则,将属于擅自开张,必遭法律制裁。

办理营业执照有两种方式:前制式和后制式。

前制式营业执照,就是在餐饮开业前通过卫生、消防、环保部门检验合格后,到工商局申请,待审批合格后,工商局发放正式营业执照。

后制式营业执照,就是在正式营业执照没有办理下来之前,餐厅已经装修好,设备、大货、人员已准备齐全,只差营业执照未办的情况下,为了顺利开业,先办理临时性营业执照,有效期为6个月。在这6个月内,必须把所有手续补齐,把正式营业执照办好。否则,如消防、卫生、环保有一个部门不批准,营业执照批不下来,就不能营业。

那么,具体如何办理注册登记呢?

注册登记有两种方式:一种是餐饮企业法人登记,一种是餐饮企业营业登记。前者适用于具备独立民事责任承担能力的餐饮业,如一些大企业或单位下属的餐饮业（其民事责任由隶属单位法人承担）。当获得申办人资格、“卫生许可证”以及经公安机关检查合格盖章获得“消防安全许可证”后,到工商行政管理部门办理注册登记手续时，可以根据所要办的餐饮业是否具备独立民事责任承担能力，在餐饮企业法人登记或者餐饮企业营业登记两者之中,相应的选择其中一种。

10.4 餐饮企业法人登记

餐饮企业法人登记，是指能够独立承担民事责任的餐饮业为取得法人资格而办理的登记,是具有双重法律效力的登记。该登记一经核准,领取“企业法人营业执照”,就标志着所经营的餐厅具有独立的法人资格,能够以自己的名义从事餐饮经营活动,并以自己的财产承担民事责任。

这类登记不仅需要具备营业条件，还必须具备独立承担民事责任的能力。相关的要求如下：

企业注册资金不少于3万元，有健全的运营机制、一定面积的营业场所、明确的经营范围和企业标志,有独立的财会核算制度及法律法规所规定的相关条件。这类登记较适合大中型、财产独立、有经营自主权的餐饮企业。

餐饮企业法人登记有以下相关程序：

1. 照前审批

为保护企业名称专用权,在企业尚未成立时,由企业代表或股东预先向工商部门提出申请,由工商管理部门对企业名称进行预先核准,此时应向工商部门提交以下文件：企业负责人或全体股东签署的企业名称预先核准申请书,负责人或股东的法人资格证明或自然人身份证明,其他工商部门要求提交的有关文件。

2. 核准企业名称

企业名称核准是一项很重要的工作。比如,已经为自己要开的餐厅想好了一个有卖点、很响亮的名称,如果不进行核准,当餐厅开始营业并日渐红火时,难免有人盗用甚至注册相同的店名进行经营,使餐厅经营因此而受损。

如果事先核准自己餐厅的名称,遇有上述情况,便可运用法律武器保护

自己的餐厅品牌。

3. 开业登记

开业前，每个餐饮企业都应持相关文件及“卫生许可证”到工商管理部门办理申请开业登记手续。办理开业登记手续分为以下四步：

(1)申请。如实填写《企业开业登记申请书》并提供以下证明材料：企业组建人签署的《企业法人申请开业登记注册书》；组建章程；主管部门或审批机构的批准文件(没有上级主管部门的可不用提交，但必须提交一定的资金担保)；资金使用证明、验资证明或资金担保；企业负责人的身份证明和履历；住所或经营场所证明；其他有关文件、证明。

(2)受理与审核。工商行政管理部门在接到申请后，经全面审查、核实，30日内给予裁决。若核准通过，向企业发出《企业法人登记核准决定书》。

(3)发照、领照。被核准的企业应在决定书指定的期限内到工商部门领取营业执照，此期间应做好以下几项工作：办理企业法人代表签字备案手续；按规定交纳开业登记费(一般为注册资金的千分之一)；领取“企业法人营业执照”的正副本，并执副本到相关部门刻制公章、办理银行开户等手续；有上级主管部门的，应把相关手续，如印模、银行账户、雇工合同副本等，上报备案。

(4)公告。对被核准的企业法人，工商行政管理部门会在近期内向外界公布，公布内容包括企业名称、住所、法定代表人、经济所有制性质或企业类别、注册资金、经营范围等。

10.5 餐饮企业营业登记

营业登记是指不具备法人条件的餐饮企业或经营单位为获取合法经营权所办理的登记。营业登记核准后，发放“营业执照”。在领取“营业执照”后，便获得了合法的经营资格，但除表明该餐厅有合法的经营地位外，业主并不具备法人资格，不能独立承担民事责任，其民事责任由隶属单位法人承担。这一类登记特别适宜于一些大企业或单位下属的餐厅或小型、个体餐厅等。一般来说，企业只需具备健全的营业条件即可向工商部门申请营业登记。营业登记程序和法人登记程序有很多相似之处，其具体程序如下：

1. 申请

该项申请由企业主管单位负责人提出，其中企业法人设立的分支机构、机关法人所属的营业机构，由法人单位代替申请。申请时同样要提交相关文件、证明材料，主要包括：营业登记申请书、资金信用证明、负责人的任职文件、场地使用证明、其他相关文件证明。

2. 审量、核准

在收到申请及相关文件、证明后，工商行政管理部门便会对其进行审量、核实。符合开业条件的，进行登记注册，注册内容包括企业名称、地址、负责人、经营范围、经济性质、隶属关系、资金数额等。一经注册，企业就有了法律所赋予的经营活动资格。

3. 发照

发照程序主要包括以下四项内容：一是向工商行政管理部门提交相关证明及交纳费用；二是企业负责人签字备案，并向工商行政管理部门领取“营业执照”副本；三是刻制公章；四是银行开户。

10.6 环保审批

环保审批由所在地的主管环保局办理，主要审批项目包括噪声、排污（污水、油烟）。在工商局领取申请开业登记注册书后，到所在地主管环保局申请办理环保审批。需要提供的资料包括：餐厅方位图，场所房产证或租赁合同。环保局工作人员会到现场进行检查，其后要求找一家环保局认可的单位出具一份环境评估证明（收费）。

主管环保局检验合格后，会在申请开业登记注册书中“有关部门意见”一栏中签署“同意开业”，并加盖公章。

10.7 刻制印章

领取营业执照之后，可以刻制餐厅的印章，如：公章、财务专用章、人名章等。具体办理方式如下：

（1）新成立的企业申请刻制印章，需持“营业执照”原件和复印件各一

份,单位开具证明一式两份,法定代表人身份证复印件一份,附印章样模,到所属地区公安分局治安科办理。

(2)私营和个体企业申请刻制印章,由法人写出申请报告一式两份,附印章样模和数量。私营企业须持法人身份证原件及复印件一份,个体企业需到工商部门开具证明后携带"营业执照"原件进行办理。

(3)申请刻制企业各类专用章,由本单位出具证明一式两份,携带工商部门颁发的"营业执照"复印件及"申请刻制印章登记卡"到属地公安分局治安科审批印章办公室办理。

10.8 银行开户

在领取营业执照并刻制公章之后,即可到银行办理开户手续,开立银行结算账户。申请开立基本存款账户,应填写开户申请书,提供相关办法规定的证件,送交盖有存款人印章的印鉴卡片,经银行审核同意,并凭相关银行当地分支机构核发的开户许可证开立账户。

根据中国人民银行关于结算账户管理的有关规定,每个公司仅可开立一个基本账户,用以提取现金及日常结算支付等,并可根据经营业务的需要,再开立其他的一般账户。在开立银行账户的时候,银行会在上报人民银行系统的时候对该企业进行审核,确保企业开立唯一的基本账户。

基本存款账户,是指存款人办理日常转账结算和现金收付的账户。存款人的工资、奖金等现金的支取,只能通过基本账户办理。

一般存款账户,是指存款人在基本存款账户以外的银行借款转存、与基本存款账户的存款人不在同一地点的附属非独立核算开立的账户。存款人可以通过账户办理转账结算和现金缴存,但不能办理现金支取。

开立银行账户需要准备的资料包括:

(1)营业执照副本及其复印件。

(2)组织机构代码证书副本及其复印件。

(3)法定代表人身份证复印件。

(4)留存非法定代表人印鉴的,需要有法人签署的相应授权书。

(5)公章、财务专用章及预留人名章。

(6)经办人身份证复印件(通常工商银行需要)。

(7)税务登记证(含国税及地税)副本复印件(通常招商银行需要)。
(8)房屋租赁协议(一般基本户开户行需要)。
(9)其他需要的证明文件。

10.9 税务登记

从工商部门领取营业执照或经有关部门批准后，应在30天内向主管税务机关领取和填报“税务登记表”,办理税务登记。若有跨县(市)、区设立的分支机构和从事生产经营的场所，除总机构向当地主管税务机关申报税务登记外,分支机构还应当向其所在地主管国家税务机关申报办理税务登记;流动经营的个体工商户,向户籍所在地主管税务机关申报办理税务登记。

在向主管税务机关申报办理税务登记时,应提供的证件、资料包括:
(1)营业执照或其他核准营业证件。
(2)有关合同、章程、协议书。
(3)银行账号证明。
(4)餐厅公章、财务章。
(5)居民身份证、护照或者其他证明身份的合法证件。
(6)组织机构代码证书及复印件。
(7)住所或经营场所证明。
(8)税务机关要求提供的其他有关证件、资料。

第 11 章

餐厅人员的岗位职责

11.1 管理者的责任

餐厅的管理者责任最为重大，既要负责餐厅的整体事务，又要注意日常经营中的细节。所以，管理者在各方面都要成为员工的表率，只有把自己的工作做到位，才能在员工面前有威信，才能管理好餐厅。

在日常经营中，管理者的责任主要有以下几点：

(1)领导及监督有关员工、食物制作、卫生、客人服务及营运方面的工作。

(2)奖励员工及提升员工公共关系能力。

(3)依据公司政策及标准，统筹制订餐厅经营计划。

(4)依照岗位职责考核全体员工的个人表现及效率，如有需要，可以加以更换。

(5)与厨房人员协商、调整餐厅必需品的购买及验收程序。

(6)采购补给品、餐具、设备并且维护及修理。

(7)收集整理员工工作时间及个人记录，并保存、编档。

(8)接受顾客反映及解决员工的思想问题。

(9)采购、验收餐厅所需的原料，并维持必要的贮备量。

(10)负责现金账目记录，包括账目条、现金支出条、收银机记录带、银行存款凭单、客人账单分析并制作文字报告。

(11)如有需要必须兼任领台。

(12)负责餐厅及食品卫生、员工卫生及与法律有关的问题。

11.2 快餐厅经理的岗位职责

快餐厅经理的岗位职责除了日常管理工作外,还要同工商、税务等部门打交道,其工作比较多,也比较繁杂,因此要求其具有一定的组织能力和应变能力。其岗位职责如下:

(1)具备较强的管理水平,良好的人际关系与沟通能力,能够带动员工认真完成日常工作。

(2)严于律己,以身作则,处处起到模范带头作用。

(3)经常与员工谈心,掌握其思想动态,关心员工生活,充分调动他们的工作积极性,对犯错误的员工要宽容、教育,不能责骂。

(4)严把食品质量关,经常检查食品是否过期或变质,杜绝出现浪费公物的现象。

(5)检查员工仪容、仪表,同时也注意自己的言行。

(6)遇到突发事件及时处理,遇到客人投诉要耐心细致,尽量把事情在内部处理好,避免顾客到其他相关部门投诉。

(7)做好出入库记录,做到账目清晰,认真做好盘点工作,账面数字要准确、真实。

(8)具有高度的安全意识,做好防火、防盗等工作。经常为员工培训,讲解防火知识,每天闭店前检查电源是否关闭,是否存在安全隐患及做到及时处理等。

(9)不断提高学习的自觉性,在学习餐饮管理知识的同时,也学习与人沟通的技巧等,这些对提高管理水平有一定的益处。

11.3 连锁餐厅经理的岗位职责

现在连锁餐厅很多,除了西餐厅的连锁店如麦当劳、必胜客等,很多中餐厅也有自己的连锁店,如九头鸟、小肥羊等等。一个连锁餐厅经理的工作岗位职责包括以下几个方面:

(1)了解连锁餐厅的经营理念,并在工作中贯彻这种理念。

(2)制订餐厅的经营计划。

(3)督促各餐厅人员贯彻执行经营计划,并经常检查,对执行不力的要予以批评。

(4)组织员工进行教育培训,并亲自对员工进行某方面的培训。

(5)监督餐厅原料的进货验收、库存管理、菜品陈列等作业内容。

(6)监督检查餐厅的财务管理。

(7)监督人事部门的职员管理以及业绩考核,并制定考核指标。

(8)了解并掌握餐厅的销售动态,及时调整菜肴价格,并督促厨房开发新的菜肴品种。

(9)监督检查餐厅的门面、标志、橱窗等,维护餐厅的清洁与卫生。

(10)负责处理顾客的投诉与意见。

(11)处理日常经营中出现的例外和突发事件。

(12)参加一些公益活动,成为餐厅的代言人等。

连锁餐厅经理的职责还有其他一些方面,如随时向总店报告分店的经营情况,执行总店下达的推销任务,执行总店制定的一些规章制度等。

11.4 前厅经理的岗位职责

前厅经理既是餐厅管理人员,也是餐厅服务人员,其一言一行都代表餐厅形象。面对顾客,他是服务人员;面对员工,他是领导。所以,前厅经理具有双重身份,而正是这双重身份,使他的责任更加重大。前厅经理的岗位职责有督导、检查等。

(1)督导完成餐厅的日常经营工作,编制员工出勤表,检查员工的出勤状况,检查员工的仪表及个人卫生、制服、头发、指甲、鞋帽是否符合要求。

(2)负责制定餐厅的推销策略、服务规范和程序,并组织实施,业务上要不断学习,精益求精。

(3)重视员工培训,定期组织员工学习服务技能,对员工进行公司意识、推销意识的培训,定期检查并作好培训记录。

(4)热情待客、态度谦和,妥善处理客人的投诉,不断改善服务质量。加强现场管理,营业时间坚持在第一线,及时发现和纠正服务中出现的问题。

(5)全面掌控餐厅的质量管理,把好餐厅菜品售出和服务的每一关。

(6)加强对餐厅财产管理,掌握和控制好物品使用情况,减少费用开支

和物品损耗。

(7)负责餐厅的清洁卫生,保持环境卫生和餐具用品卫生,负责餐厅美化工作,抓好餐具、用具的清洁消毒。

(8)及时检查餐厅设备使用情况,建立物资管理制度,做好维护保养工作,并做好餐厅的安全和防火工作。

(9)与厨师保持良好的合作关系,根据季节变化、客人情况研究和调整菜单。

(10)参加餐饮部召开的各种有关会议,完成餐饮部经理下达的其他各项任务。

(11)定期召开员工会议,检验近期的服务情况,公布质量管理的检查情况。

11.5 楼面主管的岗位职责

楼面主管需要负责的事情比较琐碎,因此要有耐心,要把每一件事情都认真完成,在做好自己分内的工作的同时,还要负责帮助其他员工,其具体工作职责如下:

(1)编制每日早、中、晚班值班人员,做好领班、迎送员的考勤记录。

(2)每日班前检查服务员的仪表、仪容。

(3)了解当时就餐的人数及要求,合理安排餐厅服务人员的工作,督促服务员做好清洁卫生和餐、酒具的准备工作。

(4)随时注意餐厅就餐人员的动态和服务情况,要在现场进行指挥,遇有 VIP 客人或召开重要会议时, 要认真检查餐前准备工作和餐桌摆放是否符合标准,并亲自上台服务,以确保服务的高水准。

(5)加强与客人的沟通,了解客人对饭菜的意见,与公关销售人员加强合作,了解客人的用餐情况,妥善处理客人投诉,并及时向餐厅经理反映。

(6)定期检查设施和清点餐具,制定使用保管制度,有问题及时向餐厅经理汇报。注意服务员的表现,随时纠正他们在服务中的失误、偏差,做好工作成绩记录,作为评选每月最佳员工的依据。

(7)负责组织领班、服务员参加各种培训、竞赛活动,不断提高自身和属下服务员的服务水平。

(8)积极完成经理交付的其他任务。

11.6 楼面领班的岗位职责

楼面领班的岗位职责包括三个方面:一是检查、督促服务员的工作;二是完成自己分内的工作;三是为客人提供服务。

(1)检查服务员的仪表仪态,凡达不到标准和规范要求的不能上岗;监督服务员的具体操作,发现问题及时纠正,保证服务工作符合要求,避免差错。

(2)明确餐厅主管分配给自己的工作,领导本班服务员做好开餐前的准备,着重检查用品和物品是否齐备、清洁和无破损;检查桌椅摆放是否规范,菜单、酒具是否卫生并无破损,发现问题及时解决。

(3)开餐后注意观察客人的用餐情况,随时满足客人的各种用餐需求。遇有重要客人和服务员人手不够时,要亲自服务。督导服务员向客人推荐特别菜点、饮料,主动介绍菜单。

11.7 餐厅值台服务员的岗位职责

相对于餐厅的其他工作人员来说,服务员可谓是餐厅的灵魂人物,除了肩负服务客人的重任外,还要完成销售任务,所以一位优秀的服务员必须同时具备餐饮行业的服务技巧、丰富的产品知识和良好的销售技巧,其主要职责如下:

(1)熟悉餐厅服务流程。

(2)服从领班领导,做好餐前准备工作。

(3)严格执行工作程序、服务程序和卫生要求,努力提高服务质量。

(4)按照主动、热情、耐心、礼貌、周到的要求,不断完善服务态度。

(5)分工不分家,团结协作,又快又好地完成接待任务。

(6)顾客入座后正确递送菜单。

(7)熟悉各种器皿的正确使用方法。

(8)熟悉服务技巧及餐饮实物应用方法。

(9)顾客入座后按人数增减餐具。

(10)正确的上菜方式,并能正确端送给客人,而不必问哪一位客人吃什么。

(11)熟悉多种口布、餐巾的折叠方式。

(12)妥善安排顾客就座,注意客人的用餐情况,及时更换餐具、烟灰缸,主动为客人点烟,及时清理桌面,更换干净的桌垫。

(13)随时注意客人所点菜肴是否有延误,若有问题随时通知主管领导。

(14)了解菜色内容,以做适当推销。

(15)遇见客人以亲切的态度打招呼。

(16)熟悉埋单流程。

(17)上班时精神集中,不凑在一起闲谈。

(18)做到手勤、脚勤、眼勤、口勤,及时为顾客提供服务。

(19)上班时要控制不良情绪,保持良好的心态。

(20)遇到客人投诉,应立即汇报上级领导,寻求解决,随时满足客人的合理要求。

(21)客人离开后迅速而轻巧地收拾餐具。

11.8 餐厅迎宾员的岗位职责

要在竞争异常激烈的饮食业中保持不败地位, 从顾客的角度出发研究餐厅的接待技巧,拉开与其他竞争对手的差距已变得非常必要,而餐厅迎宾员正是担任这项工作的最佳人选。通过迎宾员的努力,可以最大限度地挖掘顾客来源,使原本不知道或没有来过餐厅的人也能够成为餐厅的顾客。正因为迎宾工作的重要性,所以对他们的岗位职责要求也较严。

(1)上班时要衣冠整洁、端庄大方、笑容可掬、彬彬有礼。

(2)熟知当天订餐的单位(或个人)名称、时间、人数及台位安排等情况,注意记录客人的特别活动(如生日庆祝会),如有重要情况,及时向主管汇报。

(3)替客人存取、保管衣物,并询问有无贵重物品,若有贵重物品提醒客人自行保管。

(4)整理、准备菜单、酒水单,发现破损及时更换。

(5)迎接客人,引导客人到预订台位或客人满意的座位,为客人拉椅子,铺好餐巾,递上菜单、酒水单。

(6)客满时,负责安排好后到的顾客,使客人乐于等位。

(7)留意常客姓名,以增加与客人的亲近感。

(8)随时注意听取顾客的意见,及时向上级反映。

(9)随时注意接待工作中出现的各种问题,及时向上级反映和协助处理。

(10)掌握和运用礼貌语言,如“先生、小姐您好,欢迎光临”、“欢迎您到我们餐厅就餐”等。

(11)负责接电话,客人电话订餐,应问清楚姓名、单位、时间及人数,传听电话要准确、快捷。

(12)向客人介绍餐厅的各式菜点、饮品和特色菜点,吸引客人来餐厅就餐。客人用餐后离开餐厅时,站在门口目送客人,征求客人意见并向客人表示感谢,欢迎客人下次光临。

11.9 餐厅传菜员的岗位职责

餐厅传菜员的岗位职责比较琐碎,而且工作范围比较宽泛,既要在厨房将做好的菜传到餐厅,有时还要帮助服务员摆台,帮助值台服务员与厨房内堂保持联系等。

(1)负责开餐前的传菜准备工作,协助值台服务员布置餐厅和餐桌、摆台及补充各种物品,做好全面准备工作。

(2)负责将厨房烹制好的菜肴准确及时地传送给餐厅值台服务员。

(3)负责将值台服务员开出的菜单经账台收款员盖章后传送到厨房内堂口。

(4)严格把好饭菜食品质量关,不符合质量标准的菜点有权拒绝传送。

(5)严格执行传送菜点的服务规范,确保准确迅速。

(6)与值台服务员和厨房内堂保持良好联系,搞好前厅与后厨的关系。

(7)负责协助值台服务员做好客人就餐后的清洁整理工作。

(8)负责传菜用具物品的清洁卫生工作。

(9)积极参加各种业务培训,提高服务水平,完成上级交办的其他任务。

11.10 吧台工作人员的岗位职责

一般情况下，餐厅吧台都由专人负责。吧台工作人员的工作分为两部分，一是开吧；二是收吧。下面是开吧和收吧的细节：

1. 开吧

开吧是每天餐厅开始接待顾客前吧台人员要做的工作。开吧时间要比接待顾客就餐的时间早，各项准备工作做好后，顾客来了才能有条不紊地接待。

(1)每天提前15分钟更衣上岗，不随便离岗，上岗后遵守岗位职责，不做其他与岗位职责无关的私事。

(2)开灯，打开所有货柜，清点核对物品。

(3)清洁区域内的卫生，不留卫生死角。

(4)检查制冰机、雪柜、生啤机等运转是否正常，啤酒是否新鲜，量是否充足。

(5)检查杯具、用具是否充足、干净明亮，如有残缺，应及时更换。

(6)领用前一天填好的领料单物品，清洁干净后放入相应冰柜、货柜。

(7)标准陈列摆放各类酒水、饮料。

(8)准备好各类装饰物、乳制品、糖水、小吃等物品，合理摆放，便于操作，要摆放得有艺术，能够吸引顾客的注意。

(9)按标准方法摆放各类酒水，保证酒水质量，并随时提供服务。

(10)见单出品，不能随意出品，也不准事后涂改出品单。

2. 收吧

所谓收吧，即在最后一位客人走后，结束一天工作时要做的工作。

(1)在客人走后收集所有杯具，清洁干净并清点无误后放入柜，如果有破损，要追究责任。

(2)检查刀、咖啡匙等物品有无遗失，如有遗失，要查找原因，并杜绝再次发生。

(3)清理、清点啤酒软饮料等，查看其数目是否与账面保持一致。

(4)确保进口酒安全存放，清点准确，并且有记录。

(5)检查调节雪柜温度，确保酒水存放安全，如有存放期过长的酒水，要放在最显眼的地方，并尽量早一些使用。

(6)清洁酒架、杯架,锁好所有酒柜、货柜、雪柜等。下班前最好再检查一次,以免遗漏。

(7)将水果等物品按质地不同放入相应的货柜、雪柜,注意储存期不要过长。

(8)填写每日报表,领料单。

(9)打出生啤机的残啤酒,以免变质,并放进相应的冰柜中保管。

(10)清除垃圾,不要遗留在吧台内。

(11)除雪柜、制冰机外,关掉一切电源、水源,最后检查一次看有无遗漏。

(12)将报表、单据、钥匙交还给领导,然后再离开吧台下班。

11.11 餐厅采购的岗位职责

为使餐厅原料供应及时、保证质量,餐厅采购人员岗位职责为:

(1)选定供应商。餐厅采购基本职责是为餐厅采买物品,不论采购什么物品,都需要选定一家供应商,选择一家信誉良好的供应商,对于保证餐厅正常经营非常关键。尤其在当前餐饮业供应系统还不成熟,采购质量难以控制的情况下,供应商的选择更显重要。

(2)执行订货合同。执行订货合同也是采购工作之一,当选定供应商、确定采购物品、签订供货合同后,买方会要求卖方执行订货合同,此即合约性采购。订货合同执行的正确与否,将直接影响餐厅经营成本,可以说是一项专业性很强的工作。

(3)确保质量。餐厅采购人员为餐厅采购物品,以获取最高的供货质量、最低的成本负担与最好的售后服务。大型连锁餐饮业,在材料管理系统中可以设立独立单位,以便对原料采购、验收、配送、储存与使用,进行稽核工作,以确保原料质量。

(4)控制成本。获取餐厅利润的重要途径是扩大销售与控制成本,采购人员经手的采购费用可能超过餐厅总支出的50%以上,在餐饮业竞争激烈的情况下,谁能有效地控制成本,谁就是最后的胜利者。

11.12 厨房工作人员的岗位职责

餐厅组织系统不尽相同，厨房内部编制也不一样。但是，厨房人员的编制没有太大的区别，一般都包括主厨、副主厨、厨师、切肉师、面包师、助手等，他们的具体职责如下：

1. 主厨职责

(1)负责菜单制作及食谱研究创新，并不断学习其他餐厅经验。
(2)对菜品进行定价。
(3)检查食物烹调及膳食准备方式是否正确。
(4)检查采购部门进货质量是否合乎要求。
(5)检查食物标准分量的大小。
(6)经常与各部门(如餐饮部、宴会部等)主管联系协商。
(7)负责厨房人员的任用及调配。
(8)负责厨房新进员工的训练及考评，包括后续培训。
(9)参加餐厅例行会议。

2. 副主厨职责

主要协助主厨督导厨房工作，其任务大致与主厨相同。

3. 厨师职责

(1)负责食品烹制，严把质量关。
(2)各种宴会的布置与准备，协助主厨制定菜单。
(3)工作人员调配及考核。
(4)检查厨房内的清洁、卫生与安全。
(5)申领厨房内所需一切用品。
(6)灶前菜品煎煮工作。

4. 切肉师职责

(1)各类菜单上的鱼肉准备工作，并保证质量和分量。
(2)烹饪前的切剖工作。
(3)食材调配工作。
(4)申请所需物品，直接对主厨负责。

5. 面包师职责

(1)负责制作及供应餐厅面包类，并不断创新。

(2)负责制作及供应餐厅甜点类。

(3)蛋糕及特订的点心类烘焙。

(4)申请所需用物品及制作原料。

(5)直接向主厨负责。

6. 助手职责

(1)搬运清理各类物品,协助其他同事做好相关工作。

(2)准备菜品递送工作。

(3)收拾餐饮剩品及整理工作。

(4)副食品及布置品的布置工作。

11.13 头炉的岗位职责

保证菜肴质量,除了需要厨师高超的技艺外,还需要其他人员的配合,头炉就是其中之一。头炉的岗位职责如下:

(1)在行政总厨的领导下,组织调动各炉头,严格按照菜式规定,烹制各种菜肴,保证出品质量,不能要个性,要派头。

(2)掌握各种菜式的烹制特点和技术要求。

(3)熟悉各种原料名称、产地、特点、价格、起成率、淡旺季。协助总厨检查验收购进货源的鲜活程度,质量、数量是否符合要求,并负责原材料的保管。

(4)遇到货源变化、时令交替时,协助总厨更换菜式。

(5)根据总厨的要求设计,创新烹制新菜肴。

(6)协助管理和爱护本岗位各项设备用品,有损坏及时补充或报修。

(7)服从总厨的指挥,调配、安排厨师工作,并尽可能地帮助和指导其他同事完成各项工作。

(8)在大型或重要宴会时,亲自执掌烹制菜肴,平时与二炉共同负责贵宾房的菜肴。

(9)协助总厨做好年终、月终所有设备用品的盘点。

(10)严格执行卫生工作制度,做好头炉各项清洁工作。

(11)完成上级交办的各项任务。

11.14 二、三、四炉的岗位责任

二、三、四炉在工作中的位置也很重要，虽然每个人都各司其职，但又是一个联合的整体，既有分工，又有互相配合，特别是在有大型宴会的时候，相互间更应该主动帮助，不能“各人自扫门前雪，不管他人瓦上霜”。

(1)在中厨总厨及头炉的领导下，严格按照菜式规定，烹制各种菜肴，保证菜品质量。

(2)掌握各种菜式的烹制特点和技术要求，抓好各种菜品质量，使其色、香、味、型俱全。

(3)熟悉原料、配料、调料使用方法，掌握煎、炸、煲、焖等烹饪技能及制作，了解香、松、软、肥、浓及酸、甜、苦、辣、咸、鲜等特点及性能。

(4)做好燃料、调料、用具、厨具的准备工作，保持所有用具的清洁工作。

(5)在中厨总厨及头炉的协调安排下，合理分工，完成各大小宴会、筵席的起菜，做好日常散台、零台的排菜，头炉、二炉负责宴会、厅房烹制，三炉、四炉负责厅面烹制，同时还负责粉、面、饭的准备工作。

(6)接到传菜部点菜单后 10 分钟内，要出第一个菜，接单 30 分钟内出完所有的菜。

(7)做好帮上教下、互相协助工作，头炉、二炉要培训属下厨工，提高厨房的工作效率。

(8)严格执行卫生制度，保证菜品卫生质量。

(9)完成上级交办的各项任务，不讨价还价。

(10)工作中团结一致，顾全大局，尽心尽力，尽职尽责。

11.15 洗摘部领班的岗位责任

洗摘部负责清洗餐具、清理卫生、清洗各种蔬菜和肉类食品等，具体岗位职责有：

(1)按洗刷和消毒程序，做好碗具、酒具、用具的洗刷和消毒工作，督促员工严格执行该程序。

(2)负责清理厨房、餐厅垃圾，做好督促检查工作，保证餐厅无异味，垃

圾及时清理。

(3)做好员工的排班、考勤、考绩工作。

(4)做好洗刷用具,清洁洗涤剂的登记及保管,并监督洗涤剂、消毒剂的调配使用。

(5)负责蔬菜加工和清洗,菜胆、菜心的筋和老皮要剔除干净,清洗后菜胆、菜心中不得掺有泥沙、杂草。

(6)负责区域卫生,下班后关闭所有的水、电、气等开关。

(7)工作时不拖拉、不推诿,努力做好每一件事情。

11.16 砧板岗位的责任

砧板岗位看似是简单的体力活,其实它既是体力活,更是技术活。如根据菜品性质决定把菜切成什么形状才算既达到艺术美,又不破坏菜的营养价值。另外,还要掌握雕刻、拼盘等技艺。

(1)服从总厨及头砧的督导,完成砧板岗位的各项菜品加工工作。

(2)负责中厨菜品的切配工作及高级宴会,酒会的切配工作,头砧、二砧负责厅房和宴席菜品切配工作;三砧、四砧负责大厅散台菜品切配工作。

(3)负责厨房各种原材料的保管和使用。

(4)按照各种菜品的分量标准及搭配要求安排日常切配工作。

(5)掌握蔬菜生雕技巧和达到生动新鲜的雕刻要求。

(6)掌握凉菜拌法和拼切造型,能快速制作出多种熟食。

(7)负责验收各种蔬菜及食品原料的质量。

(8)不断创新,不墨守成规。

11.17 验收员的岗位责任

验收员的工作是否到位,直接影响菜肴质量,验收员对采购员采购的每一种原材料都要严把质量关。其岗位责任如下:

(1)对采购员采购的商品,供货商送来的原料、餐具等物品验收核价,开出验收单。腐烂变质食物坚决不予验收。

(2)有一定业务能力,对原料、食品的品质规格有鉴别能力,工作上坚持原则,维护餐厅利益。

(3)每月将验收存单送会计核账,验收存单要分类开列,类目条理清楚。

(4)每月、每季与供货商核定一次新价格,要货比三家,做到所购物品价廉物美。

(5)严格遵守工作规程,随时听取餐厅厨房对原料、食品、用具的意见,注意改进工作方法,保证餐厅一线的工作顺利进行。

(6)对接待重大宴会、酒会,VIP客人的物品、食品要严格把关。

(7)完成餐饮部经理临时指派的其他任务。

11.18 烧味部的岗位责任

烧味部的工作很细,但很关键,每一步都要做到位,不能有任何疏忽,也不能任意减少一道工作程序,其岗位责任包括菜肴的清洗、烧烤、保管等。

(1)做好每天肉品和半成品的清洗、斩劈、上叉、扫汁等工作。

(2)负责烧烤、卤、浸各种肉类食品及大、小酒会、宴会所用的食品。

(3)做好各类食品、半成品、肉类品的保管工作。

(4)做好责任范围内的公共卫生,服从大厨安排,遵守各项规章制度。

11.19 收台工作人员的岗位职责

客人离开餐厅后,为了使后来的客人及时用餐,收台服务员要立即收拾餐台。

(1)收拾餐台时,仔细查看客人是否有遗忘的物品。如发现有遗忘物品,应及时送还给客人,如果客人已经走远,要立即上交餐厅管理人员,以便客人回来寻找时交还。

(2)收拾餐台时,要分类进行。先收餐巾、毛巾,再收杯具和筷勺,然后收盘碗,要注意动作轻稳,用托盘或推车运送到后台或洗涤间,最后撤换台布。

(3)收拾餐台时,尽量一次拿走,不要跑几趟才收拾完。

(4)收拾餐具要讲究技巧,将盘子、碗等较大器具整齐地重叠在一起搬

走，不要乱七八糟地堆在一起，这样餐具很容易破损。

(5)收拾餐具时不要发出铿锵的声音，以免影响周围正在用餐的客人。

(6)将剩菜倒进一个盘子里，尽量遮着端走，不要让客人看见以免影响食欲。

(7)在餐厅有客人进餐的情况下，不允许露出全部餐台台板，应先将干净的台布准备好，再折起脏台布的一半，打开干净台布铺上一半，再撤掉脏台布，最后全部打开干净的台布铺好。

(8)检查椅子和地板有没有脏的地方，如果有，应尽快擦干净。

(9)台布铺好后，马上按照椅位的数目和位置重新摆好餐台，并补充调味料、备用品等，准备迎接新的客人。

第12章
餐厅员工招聘、培训和工作评估

12.1 员工招聘的途径

餐厅员工招聘一般有两种方式，一种是内部招聘，一种是外部招聘，下面对这两种招聘作一个简单介绍。

1. **内部招聘**

当餐厅出现空缺岗位时，一般情况下，应首先考虑内部招聘，即餐厅内部员工的提升、调动、推荐或内部张榜等方法解决，然后再考虑餐厅外部招聘。调查表明，90%以上的管理职位空缺都是由企业内部提拔上来的人补充的。

内部招聘的具体途径有：

晋升是餐厅内部招聘的一个主要途径。有效的内部晋升有赖于餐厅内部技术规划和内部晋升政策，有赖于通过对员工提供教育和培训来开发他们的晋升潜力。同时，要使内部晋升计划取得成功，还需要做好以下几项工作：

(1)确定晋升候选人。考察员工是否具有晋升资格，必须坚持“能级对应”原则。

(2)测试。为了掌握晋升候选人以往的工作表现和发展潜力，必须对候选人进行一些测试，考察其管理能力，即测定其分析能力、决策能力、领导能力以及人际交往能力等，以此确定其是否具备晋升潜力。

(3)确定晋升人选。在测试的基础上，通过评分法确定晋升人选，将非定量化的事实转化为可定量比较的事实的过程。

平行调动是指在餐厅同一职位级别的岗位之间所进行的员工调动，是餐厅内部招聘又一个途径。

一般情况下，产生餐厅内部平行调动的原因有：

(1)餐厅组织结构调整。如设立新的部门,部分员工被调动到新的部门去工作。

(2)某员工掌握的技能与工作要求不能适应。

(3)某员工对原工作岗位失去兴趣,为了调动工作积极性,需要安排该员工到其感兴趣的工作岗位上去。

(4)为了使员工成为多面手,增强他们的适应能力,采用轮流调配方式对他们进行培训。

(5)某员工在原工作部门或班组人际关系紧张,为了给其创造新的工作环境,对该员工进行调动。

内部员工推荐是指通过餐厅内部员工推荐他们熟悉的人参加应聘。由于员工了解餐厅情况与空缺职位人选的要求,他们会推荐适合招聘要求的人选前来应聘。

2. 招聘的外部途径

餐厅外部招聘一般限于以下四种情形:

(1)没有合适的内部候选人。

(2)所缺员工属于操作层或不同工种。

(3)希望外部人员能给餐厅带来新的理念和创新思维。

(4)餐厅为发展业务和开拓新的业务,需要补充大量人手,而内部招聘又无法解决。

12.2 外部员工招聘面试

餐饮员工的招聘面试可分为如下一些类型:

1. 非结构化面试

非结构化面试的特点是面试考官可以与应聘人讨论各种话题,不必依据任何固定的考题。非结构化面试可以帮助餐厅全面了解应聘人的兴趣和特长。

2. 半结构化面试

半结构化面试有两种:一是考官提前准备问题,但不一定以固定的次序提问;二是考官依据事先设计好的问题对应聘者进行提问。半结构化面试可以帮助餐厅了解应聘者的管理能力、技术能力和性格类型等情况。

3. 结构化面试

结构化面试是指提前准备好提问的问题和各种可能答案的面试。结构化面试可以根据应聘人的回答速度对应聘人做出不理想、一般、良好或优异等各种简洁的结论，减少面试的随意性，突出重要问题，是一种比较规范的面试方式。

4. 系列化面试

系列化面试是指餐厅要求应聘人员接受餐厅各个不同层次管理人员的面试，一般是非结构化面试。各个层次的主试人员依据"标准评价表"对应聘人独立做出评估意见，然后对每位主试人员的评定结果进行综合比较分析，最后做出录用决策。系列化面试对应聘者是否具备应聘职位所必需的技能和个人特征，有着更可靠、更有效的评定。

5. 小组面试

小组面试是指一组主试者对应聘人进行的面试。小组面试允许每位主试人员从不同侧面提出问题，要求应聘者回答，这种面试类似记者在新闻发布会上的提问。与一对一的系列化面试相比，小组面试能获得更深入、更有意义的回答。小组面试人员和多个应聘者同进进行面试。面试小组提出一个需要回答的问题，然后观察哪位应聘者首先给出正确答案。

6. 压力面试

压力面试是指主试者提出一系列直率的问题，使应试者感到回答起来有一定难度。主试者通常寻找应试者回答问题时的破绽，集中对破绽提出质问，希望借此测试应聘者如何应付工作中的压力，了解应聘者机智程度和应变能力，观察应聘者在适度的压力下是否会恼羞成怒、意气用事。

12.3 如何面试店员

对于新开业的餐厅，招聘店员至关重要。如果店员的素质跟不上，或者不符合开设餐厅的要求，再好的硬件也无法创造出应有的效益。

餐厅招聘店员，一般多通过面试的形式。在面试时一定要注意以下事项。

1. 店前筛选法

有人应聘时，招聘者要在店前接待他(她)，并注意留心观察。如果应聘者着奇装异服、不修边幅、穿拖鞋、心不在焉或吊儿郎当，招聘者最好婉言

谢绝。

2. 面试的流程

一般来说，面试应遵从以下基本流程进行：

规划征才，店前筛选（基本资料不够、印象不佳者婉言谢绝）。包括填写应征资料（填写资料不符合需要者婉言谢绝）；基本测试（测试成绩不佳者婉言谢绝）；面谈（条件不符者婉言谢绝）；口试、笔试、实务考核（能力及实务不符者婉言谢绝）；调查背景（品性、素养不符者婉言谢绝）；录用与否由餐厅主管依据相关招聘资料审核后作出决定。

3. 面试的重点

面试时，招聘者有必要问清楚或注意以下事项：

(1)应聘者的眼神和面部表情。

(2)应聘者的工作经验及有突出的表现。

(3)应聘者的谈吐风度、心态志趣与工作计划。

(4)应聘者的离职原因及来应聘的动机。

(5)能否轮班、加班。

(6)有无一生规划或进修计划。

(7)其个性、家庭背景和经济负担。

(8)告知应聘者本餐厅的背景、未来计划、制度、福利、培训、待遇和工作内容等情况。

4. 选拔测试

(1)以面试为初试，测试应聘者对餐饮业的了解程度。

(2)以口试的复选条件，考察其机敏度、应变能力、工作潜力及知识。

(3)运用专业口试、笔试或实务操作方法考评，测验应聘者的专业知识和技能。

5. 避免无效面试的心态和技巧

(1)认识到“人不可貌相”，不可片面以貌取人。

(2)面试应从聊天开始，不要像法官审讯那样。因为应聘者在过分紧张的气氛中往往会发挥失常。

(3)面试者要先从应试者的简历中了解有关情况。

(4)面试中要注重双向沟通，要相互尊重，面试者要多听少评论。面试时做好面试记录，记下对应试者的综合印象及其他的能力、经济负担、家庭背景、个性、专长、志趣、健康状况等情况及其他有特色的部分，以便建立人才

资料库。

6. 决定录用的标准

(1)应聘者的能力、学历、经历是否符合招聘单位的要求。

(2)餐厅待遇能否满足应聘者的经济负担。

(3)如果是特殊或较高级的人才,招聘方要多方探究,了解其操守品性。

(4)餐厅的发展方向能否适合应聘者个人发展或个人理想。

(5)录用此人,对餐厅的经营或其他店员有无影响或排斥。

(6)如果招聘一般店员,要优先选用灵活、务实、工作经历稳定、背景单纯、地缘好的应聘者。

7. 面试后的复查

复查的内容包括:面试目标的实现状况;对应聘者的评价,有没有值得参考借鉴的地方;面试中哪一部分最满意,哪一部分最不满意,有哪些缺陷应予改善,或需强化;这些面试投入了多少人力、物力、财力,产生了多少效益。

总之,如果能认真把握以上面试店员的事项,一定能招聘到称心如意的员工,为餐厅发展增添新生力量。

12.4 餐厅经理的聘用标准

在餐厅经营过程中,选拔符合聘用标准的经理是餐厅管理中非常重要的工作,一个合格的经理除了拥有健康的身体和必备的专业知识外,还必须具备如下条件。

1. 指导能力

指导能力对于餐厅经理来说非常重要,因为只有餐厅人员具备高素质,餐厅的服务质量才能逐步提高,一个具有很强指导能力的经理,才能够最大限度地拓展员工的视野,使他们人尽其才,充分发挥各项工作的积极性。

2. 组织领导能力

有效、合理地组织领导员工,调动员工的积极性,共同完成餐厅的既定目标,也是餐厅经理必备的一种能力。

3. 准确的判断能力

在对餐厅进行决策管理时,有自己的判断力,能看清餐饮市场上的瞬息

变化,克服掉盲目从众心理。对经营中出现的问题、事件能客观地评判,正确地分析,并快速解决问题。

4. 管理能力

餐厅经理能不断地找出隐患问题,加强管理,防患于未然,使餐厅整体运营结构更趋合理。同时,能够团结全体员工在和睦的气氛中工作。

5. 教育、培训的能力

餐厅经理能按已有的规范管理培训员工,传授可行的方法、步骤和技艺,使员工在本职工作中尽其责、胜其任。同时具备找漏补缺,帮助员工尽快改正并培养他们迅速成长的能力。

6. 资讯、数据的驾驭能力

餐厅经理应该具有敏锐的头脑,能够迅速对信息资料、数据进行整理、分析,将其运用到实践中,以扬长避短、查漏补缺,加强管理,提升餐厅的运营能力。

7. 专业技能

餐厅经理应该具有经营餐厅必备的专业技巧和使顾客满意的能力。

8. 企划能力

餐厅经理的企划能力是指有计划地组织人力、物力、财力,合理调配时间,整合资源,在最佳的时间采取最有效的手段提高餐厅的经营能力。

9. 不断学习的能力

餐厅经理应该具备自我提高、自我完善的能力。在做好本职工作的同时不断学习和更新专业知识,不断充实自己,完善自己的领导水平和专业指导能力。

10. 诚信的职业道德

诚实是一个人最宝贵的财富,它比其他财富更具魅力。一个人的品格比其他任何东西都更显著地影响着别人对他的信任和尊敬。要想成为一个优秀的餐厅经理,就必须摒弃虚伪,用诚实去赢得顾客和员工的心。如果靠欺骗顾客来获取利润的增长,那只能够维持一时,但绝不会长久。顾客是明智的,也是公正的,只要他觉得餐厅的产品不是货真价实,或者是有其他缺陷,他就绝不会上第二次当。而且,还会以一传十、十传百的速度告诉他身边的人,让他们拒绝购买、消费该餐厅的产品,长此下去,受损失最大的是餐厅本身。因此,有良好操守和高尚道德的经理才能显示出人格的魅力,才能起到

上行下效的效果。

11. 承担责任的能力

餐厅经理是整个团队的领导，遇事不推诿、敢于挺身而出、勇于承担责任，这样才能赢得员工的尊敬。

12. 具备突发事件的应对决策能力

在餐厅的经营过程中，经常有一些突发事件发生，如主厨的突然辞职、顾客的投诉等，如果经理没有处理这些突发事件的应对决策能力，那么本来一件很小的事情，就有可能引起一连串对餐厅不利的反应，所以，具备处理突发事件的应对决策能力，也是餐厅经理必备的素质之一。

在聘用餐厅经理时除了要求其具备上述素质外，对其学历上的要求不要太高，在选择和聘用应当注意适用原则，可以好中选优，不可唯学历，讲出身。

12.5 培训的主要方式

餐厅对新进员工进行培训时，培训的方法是否科学、合理都直接影响着培训效果。所以，慎重选择培训方法是很重要的。餐厅一般选择的培训方式有以下几种。

1. 讲授法

讲授法是传统的培训方法，也是目前最常用的培训方法，主要由授课人对受训者授课，要求授课人能有效地组织材料并进行讲解。

讲授法的优点是时间集中，讲课不易受干扰，传授的知识比较全面、系统、容易接受。其缺点是单向输入，受训者不能主动参与。要使讲授发挥好的效果，授课人一要善于使用视听设备，将讲授内容形象化、立体化，激发受训者的学习兴趣；二要采用启发教学方法，利用授课人提问、集体思考、重点回答的方式，以活跃课堂气氛；三要在授课中语言精练，注意系统性、逻辑性；四要对所讲授的原理、概念做出论证，使其具有说服力，令人信服。

2. 讨论法

讨论法是对某一专题进行深入探讨的培训方法。讨论法又分问题讨论法和案例讨论法。问题讨论法是授课人提出问题并设定一定的限制条件，组织和引导受训者开展讨论并给予提示，最终得出正确结论。案例讨论法是让受训练者对实践中的案例进行分析、研究，并提出自己的见解，最终通过分

析比较，找出一种最佳解决方案。讨论法较适用于中、高级管理人员的培训。

讨论法有利于启发和挖掘员工的分析能力、判断能力、比较能力、决策能力和创造能力，是一种省时而且有效的培训方法。讨论法在实施过程中有一定的难度，因此授课人在主持讨论时应注意：

讨论前应对讨论主题进行充分准备，提出的问题或案例应具有典型性、普遍性、实用性、指导性。

讨论过程中应让每位受训者参与讨论，启发受训者发言，防止个别受训者夸夸其谈，独占讨论时间。

控制好讨论会的气氛，不使讨论偏离主题，也不要对细小问题过于纠缠。

在结束阶段，授课人应对问题或案例进行分析和归纳总结，给出清晰而明确的结论。

3. 角色扮演法

角色扮演法是让受训者模拟实际情景、扮演各种角色的一种训练方法。这种培训方法多用于改善人际关系的训练。主管与属员之间，销售人员、服务人员与客人之间，领班与服务员之间，由于所在职位不同，感受与态度也不同。角色扮演法的做法是：让员工扮演与自己工作相关的另一职位上的角色，并进行模拟，亲自体验对方的感觉，从中认识到不良做法的害处，消除员工之间、员工与管理者之间、管理者之间的隔阂，以达到相互沟通与理解的培训目的。

角色扮演法也常用于服务员扮演顾客的训练。在模拟的工作环境中，让服务员亲自体验做客人的感受，并以客人身份评论服务员的工作表现，从中获得对客人需求的理解，以达到提高服务质量的培训目的。

4. 管理游戏法

管理游戏法是针对餐厅较高层次管理人员的一种较先进的训练方法。管理游戏法具有生动、具体的特征。在运用这种方法进行训练时，员工会面临许多餐厅经营管理过程中的实际问题，决策成功与失败的可能性同时并存，需要受训者积极地参与训练，运用有关的管理理论与原则、决策力与判断力对游戏中所设置的种种遭遇进行分析研究，采取有效办法解决问题，争取游戏的胜利。管理游戏的设计很重要，必须使员工在游戏般的气氛中有所领悟，有所收获。

5. 操作示范法

操作示范法是最常用、最有效的基层培训方法，除由授课人亲自示范

外,还包括教学电影、幻灯和参观学习等方法。这种方法适用于较机械性的工作,如餐厅、酒吧服务员的舞台、上菜、调酒等实务操作训练。

操作示范法的程序是:先由授课人讲解操作理论和技术规范,并按照岗位规定的标准、程序进行示范表演;对于操作过程中的重点和难点可以反复强调示范;然后由员工模仿演练,同时授课人进行指导,纠正错误动作,直到员工操作符合标准。

6. 情景培训法

情景培训法是授课人提出一些工作中有代表性的问题，并假设几种解决方法,由员工讨论和选择正确答案,申明选择理由,最后由授课人做出综合分析的一种方法。

7. 对话训练法

对话训练法是把服务员在工作中与客人的对话录下来，在培训课上播放并精心讨论分析，以增强员工语言表达能力和解决问题能力的一种培训方法。该训练法主要针对服务员不礼貌、态度粗暴、不懂业务、不懂推销常识等方面而设立的来自于顾客与服务员、管理人员与服务员的实际接触的对话。通过播放录音,可以提高员工的学习兴趣和学习效果,增强员工的工作信心和提高员工的工作能力。

8. 四部培训法

四部培训法来源于第二次世界大战时美国在职位培训规划中提出的一个职工培训方案。其特点是实践性强,授课人应用起来简便易行,受训者容易掌握。如果培训目的是为了提高受训者能力和技能,这种方法最为有效。四部培训法的步骤是:

(1)讲解。做好学习动员,使受训者安心学习,轻松自如。讲述工作情况,传授操作要领，交流受训者对该项工作的认识，说明掌握操作要点的重要性,提高受训者对该项工作的兴趣。

(2)操作示范。讲授、解释与表演每一个操作动作。在示范中,速度控制要适当,太快,受训者不能理解,跟不上;太慢,时间又显紧张。进行一次完整的操作示范后,重点内容可反复示范。应注意示范动作不要过多,以免超过受训者一次性接受能力的范围。

(3)实习。让受训者实习所学的操作内容。在受训者实习操作过程中,授课人要认真注意观察,对准确动作予以肯定与表扬,对错误动作提出改进建

议，直到受训者能够正确掌握为止。

(4)上岗操作。在受训者已初步理解、领会正确的操作要领后，鼓励受训者独立上岗操作，并耐心解答问题，经常检查，定期对受训者在日常工作中的操作情况进行跟踪、复查，确保他们已经领会操作要领。

12.6 员工培训的主要内容

餐饮员工培训的内容，依员工的年龄、文化程度、工作经历及职位高低不同而各异。但总体上围绕着如下三个方面进行：

1. 事业心及敬业精神的培训

教育培训从业人员热爱本职工作，具有良好的修养和高尚的职业道德，具有协同工作的品质和团队精神等。

2. 从事本职工作应掌握的专业及相关知识培训

因职位不同，层次不一样，应按每位员工的具体状况设定其必须掌握的专业知识。

3. 从事本职工作应掌握的专业技术、技能培训

通过培训使每位餐饮员工熟悉并能自如地运用自己掌握的专业技术、技能，更好地为客人服务。对专业技术、技能培训的具体内容如下。

(1)收银机、标价机的操作、维护及简易故障排除。如更换发票、纸卷、收银机按键功能介绍及操作指法等。

(2)生产设备的操作、维护及清洁。如汽水机、咖啡机、烤箱、冷冻冷藏冰箱、微波炉、热狗机等的正确使用及保养方法。

(3)清洁工作。如扫地、拖地、刷地，货架、玻璃、柜台的清洁，盥洗室清洁与垃圾处理等尤应注意。

(4)基本报表填写。各类报表的填写说明，如现金日报表，误打、销退记录表，交接班簿等。

(5)顾客服务技巧。包括如何运用认人术，适时提供顾客协助，顾客抱怨处理，简易包装技巧，包装原则等。

(6)安全防范与紧急事件处理。如防火、防震、防偷、防抢、防止职业伤害等。

以上几条是都员工职业技术培训的内容，必须让员工掌握，才能在工作

中不会因为出现漏洞而影响餐厅的正常工作。

12.7 员工培训的基本步骤

员工素质高低，决定着一个餐厅的前途，所以，要根据餐厅的各个岗位对员工实行培训。

1. 确定培训目标

培训主管人员在对餐厅员工进行培训前，首先明确要达到的目的，如服务员的服务标准要达到几级，如果是西餐厅，服务员的英语口语水平要达到什么程度等。有了这些培训目标，就等于培训工作有了“导航灯”。如在服务员宴会摆台培训中，其目标是使每位餐厅服务员在10分钟内按宴会标准完成一张10人台的摆台工作，这一目标就决定了培训工作的实施步骤。

2. 分解培训项目

根据培训工作目标，将培训项目分解为若干环节，区分重点、难点和一般内容，并按动作的连贯性、系统性及节奏性安排各个环节。合理分解培训项目是确保培训顺利进行的关键。如餐厅服务工作整个过程可以分解为如下环节：

(1)开市准备。

(2)迎宾拉椅请坐。

(3)问茶，派毛巾。

(4)解释菜单。

(5)接受客人点菜。

(6)推销酒水和其他食品。

(7)根据客人所点菜单做好上菜服务准备。

(8)上菜。

(9)撤换餐具，分派菜。

(10)上热茶，结账。

(11)客离店送客。

(12)清理及重新摆台。

3. 落实培训内容

在上述工作完成后，要对每项培训内容进行具体落实，其中包括培训时

间、培训考核要点、培训采用的方法、培训地点和培训用具等。例如,对餐厅服务中的摆台培训,除各环节时间安排要落实外,在培训方法上可采取四步培训法、情景培训法等;在培训地点上,可选择一间厅房,也可以在大厅甚至教室进行;需要的培训工具和物品则有十人台、台布、转盘、骨碟、杯碟、茶杯、翅碗、味碟、酒杯、筷子、羹匙、筷匙架、牙签、口布、烟灰盅、托盘等。

4. 考核培训结果

考核不仅有利于督促服务员积极参与培训,努力掌握新知识,而且有利于主管人员考查服务员对所培训知识与技能的掌握程度,调整改进培训方法。对于考核结果良好的服务员,可以安排上岗工作;对于考核不合格者,则应安排重新培训或改换工种甚至终止工作。一般情况下,培训成果考核有以下几种方式:

(1)理论考核。可以给员工一个实际案例,请他作一个分析,并且拿出最好的解决方案。

(2)实际操作考核。比如服务员的服务水平可以通过现场表演录像,把培训前的情况和培训后的情况作对比,以检查培训效果。

(3)追踪调查考核。所谓追踪调查考核,就是指对培训员工作两到三个月的追踪调查。经跟踪调查考核,证实无法利用培训知识处理实际问题的员工,根据其实际情况给予帮扶或指定重新参加培训。

对餐厅员工培训的每一个步骤都要落到实处,要按照事先制订的计划进行培训。只有做好了前期培训工作,员工才能在以后的服务过程中少出差错,从而用过硬的服务质量赢得顾客的认同。

12.8 员工语言训练的几大要素

员工良好的语言表达能力使员工不仅能够与顾客进行有效沟通,而且还可能因为自己的好口才而赢得顾客的好感,这样餐厅的工作就容易做了,所以,良好的语言训练是优质服务的保证。语言训练有很多途径,可以在工作岗位中训练、在家庭生活中训练。但训练必须遵循由浅入深、由简到繁、由易到难的规律,坚持由单句训练到综合训练,由内部训练到外部语言训练,由自主性陈述训练到应变性陈述训练的过程。语言训练,可以选取下面单独或综合训练的方法。

1. 有针对性的训练

一般的服务员对服务语言有所了解，懂得一些与顾客说话的常识与方式，但是在某些语境中还存在这样或那样的毛病。为了搞好服务工作，在加强服务语言训练之前，不妨先对自己的说话作些分析：

(1)自己是否口齿不清，和顾客讲话时对方能够听懂并理解吗？

(2)自己的理解能力是否很弱，是不是经常没有领悟到顾客话里的含义？

(3)自己的语言反应是否迟钝，是否无法回答顾客的某些问题？

(4)自己的口头表达用词是否准确？

(5)自己的声调是否悦耳?哪些语音还说不准？

(6)自己是否有过见了客人就觉得好像无话可说的现象？

(7)自己是否不敢同身份高或异性客人说话？

(8)自己是否对待客人投诉使用过反感的语言？

(9)自己是否多次与客人发生争吵？

(10)自己是否常常忘记客人的姓名？

(11)自己是否常用一些欠礼貌的言辞？

(12)自己是否只会用同一种说话方式与不同的顾客说话？

(13)自己是否常说一些触犯顾客忌讳的语言？

(14)自己是否未留意跟客人说话的态度及情绪？

(15)自己是否能做到根据客人的态度来调整自己的态度，不让自己的坏情绪影响顾客的好心情？

(16)自己是否会用赞美语或道歉语与顾客交流？

(17)自己的语言是否冰冷无情使顾客反感？

(18)自己对复杂的或变化的语境是否束手无策？

(19)自己是否还未注意到语言在服务交际中的作用？

(20)自己与顾客讲话时是否有自卑或自傲的表情流露？

如果服务员能认真分析并正确评价自己的说话能力，就能及时认清自己说话的长处和不足，以扬长避短，有的放矢地加强语言训练，迅速提高自己的说话信心，增强自己服务交际语言的能力。

2. 借鉴别人，纠正自己

服务员要提高说话技巧，应该学会借鉴他人，纠正自己。说话是模仿性与创造性的统一。人们从孩提时的牙牙学语到后来的说话技巧训练，都是在模仿，模仿就是借鉴。但同一个意思，不同的人有不同的说法，这就是创造。

语言学习训练，服务员要从模仿开始，留心自己身边，向会听善言的同事学习，吸取他们语言领会与表达的方式和经验，在自己碰上相同或类似的语境时模仿其做法和说法，把别人的好做法当范例，使练有所依，最终定会有所收获。但应注意，必须学以致用，做到仿中有创，不要机械照搬，要经过一番消化、吸收、改造，形成自己的口语风格，让借鉴和创造完美地统一在说话过程中。

3. 练习时要听说结合

所谓听说结合，就是要求服务员在"说"的同时，也训练"听"的能力。集中注意力听顾客说话，听其话中的大意、主旨、潜台词，从而决定自己说话的内容方式与及时调整说话的节奏速度。

服务员应该把与顾客的每一次交谈，都视为学习说话的课堂，这样说话能力才会提高。

掌握了以上语言训练的要素后，服务员可以边工作边学习，使自己的语言表达能力有一个提升，从而更好地为客人服务。

12.9 对新进人员进行安全训练

餐厅要根据新进人员的工作性质与工作环境，对其提供安全指导，这样能够避免意外伤害的发生。

1. 安全训练的内容

(1)工作中可能发生的各种意外事件，如火灾、烫伤、意外事故等。

(2)各种事件的处理原则与步骤，例如，如何应对火灾，如何处理伤害事故等。

(3)各种设备尤其是电动设备，如绞肉机、和面机、切面机等安全操作规程，设备维护保养常识。

(4)液化器设备安全操作规程，燃气火灾预防常识。

(5)各种电器的安全使用常识。如冰箱、冷冻柜、电风扇、空调器的安全使用常识。

(6)防盗、防抢常识。

(7)安全责任区域和安全岗位责任。

2. 安全训练可达到哪些目标

(1)新进人员懂得安全对自身、对餐厅的重要意义。

(2)新进人员清楚餐厅中的危险区域和岗位。

(3)避免工作中可能出现的安全和伤害事故。

(4)避免因处理意外事故带来时间和精力损失,保障餐厅员工身体健康。

(5)减少人员伤害补偿费及医药费用的支出。

餐厅对新进人员进行安全训练很有必要,通过安全教育,新进人员既掌握了相应的安全知识,又对餐厅有了一定的了解,是一件一举两得的事情。

12.10 餐厅经理培训的主要内容

在一些中高档餐厅,投资人大多请他人代替自己经营管理餐厅,因此,对餐厅经理进行培训显得非常重要,因为经理的管理方式和经营理念决定一个餐厅的兴衰。经理培训的内容有以下几点。

1. 培训目标

(1)使经理成为合格的餐厅经营管理者,能通过有效的人员管理,经销管理,经济分析与指导顾客服务等,创造利润极大化。

(2)使经理成为具有计划、管理、组织、应变及问题解决能力的领导者。

2. 培训内容

(1)基本工作职责。包括:制定餐厅规章、制度,管理日常工作等。

(2)领导管理能力。包括领导、激励、沟通能力,危机处理能力等。

(3)各种专业知识。

① 餐饮业情报收集与分析知识。

② 经营分析知识,如通过分析损益表,商品销售记录等,了解营运状况,调整经营策略。

(4)经销管理知识。了解台账陈列,配置与管理,促销手法,菜品结构分析及消费者行为等知识。

(5)预算编制与控管知识。了解成本结构以编制预算,管理营销费用。

(6)人力资源管理知识。了解招募、甄选、任用、训练等人力资源活动。

餐厅经理的培训要务实,要确实从培训中学到经营管理餐厅的知识,并在实践中进行检验。只有通过一系列培训,餐厅经理才能提高自己的工作能

力，使餐厅在激烈的竞争中立于不败之地。

12.11 员工培训时要注意哪些事情

每一个刚被录用的员工都会接受一定时间的培训，但是，培训方法往往决定培训质量。所以，在培训过程中，培训者要找到最佳培训方法，使被培训者能够在较短的时间内掌握较专业的知识和技能。在培训过程中怎样提高培训效果、加强培训管理呢？

1. 讲解理论知识时不能太枯燥

在员工培训过程中，针对提高员工基本素质的培训大多是讲理论知识的，培训者在讲解过程中，如果语言没有吸引力，不懂得员工心理，只是照本宣科，员工在受训过程中就容易分散精力。因此，在讲解过程中可以穿插列举一些来自餐厅的真实案例，讲完后给员工思考时间，或是提一些问题，让员工想一想如果是他们遇到那些问题该怎么办？同时，培训者也可以运用演示图片、播放 DVD 等手段提高培训质量。总之，在培训过程中禁忌枯燥的讲解。

2. 讲解如何提高工作效率时不能口无遮拦

培训者在对员工进行如何提高工作效率的培训时，要多传授怎样提高工作效率的方法、技巧，多举一些正面的、积极的事例，千万不要把培训变成批评员工的大会，不要总是说某某员工在工作中如何拖拉、懒惰等，这样负面的例子要少讲，否则，员工在受训过程中就会产生抵触情绪，从而降低培训效果。

3. 讲解如何提高礼仪常识时要贴近实际

培训者在对员工进行礼仪常识培训时，要多讲生动的实例，要介绍成功人士在礼仪方面的表现，也要介绍生活中普通人在礼仪方面的表现，结合餐厅对员工有关礼仪方面的要求进行示范性的讲解，要有示范动作，重要的礼仪要让员工在培训中亲身体会。不能空洞地讲道理，而要用实例说明礼仪的重要性，使受训员工深刻体会到得体的礼仪、礼节在工作中的重要性。

4. 讲解如何提高员工团队精神时切忌空喊口号

培训者在对员工进行团队精神培训时，不要大话连篇，喊口号，要结合员工身边的典型事例来教育员工，培养员工团结互助的精神。让空洞的口号体现在工作的小事中，让关爱体现在餐厅经营管理方方面面，让集体精神体

现在员工的日常工作、生活、学习中。空洞的口号只会使员工反感，丝毫起不到教育作用，也无法使员工了解团队精神在工作中的重要性。

5. 讲解如何提高销售技巧时不能没有“实战”操作

培训者在对员工进行如何提高销售技巧的培训时，培训者本人应该有销售的实际工作经验，或者干脆请销售明星现身说法，这样在讲解时才能用自己的切身体验去启示员工，如果没有实际工作经验，就不了解销售的运作过程，而没有与实际工作结合的理论是没有说服力的。只有亲自参加过餐厅产品销售的培训者，才能更好地为受训员工提供优质服务，才能明白销售员工的心理反应和需要哪些知识，而这样的培训效果才会有积极意义。

6. 讲解如何提高员工专业技能的培训时切忌外行教内行

培训者在对员工进行如何提高专业技能培训时，最好事先设计好课题，请业内专家进行培训，培训的内容要与实际操作相结合，受训员工可以随时随地探讨专业技能方面的问题，回答员工提问时，切忌讲外行话。如果培训者本人的专业技能都不成熟，甚至不合格，又怎么能够培训出优秀的员工呢？

餐厅的每一次培训都要有准备地进行，要让受过培训的员工有真正的进步，从而能够顺利上岗，能够运用自身掌握的知识和技能，把自己分内的工作做得尽可能圆满。

12.12 餐厅员工工作评估

餐饮员工工作评估是指对员工工作表现和工作绩效的评价，是收集、评价和传递员工在其工作岗位上工作行为和工作绩效信息的过程，是对员工工作中的优缺点的一种系统描述。

餐饮员工工作评估是餐厅人力资源管理职能中的一项重要任务。餐饮员工工作评估必须遵循以下一些基本原则。

1. 定期评估与平时评估相结合的原则

餐厅人力资源管理应该把定期评估列入日常工作计划，做到制度化和常规化，做好对员工的定期评估。

除了定期评估以外，还应重视平时评估，把定期评估和平时评估结合起来，坚持平时评估结果重于定期评估结果。这是因为，从员工平时的工作情况中所获得的资料比较全面、准确，因此这是保证评估客观公正的重要手

段，如果只注重定期评估，会因平时记录不全而掺杂个人成见。在具体操作上，应把平时评估以较大比例纳入定期评估之中综合考虑，只有把评估制度建立在经常化、长期化的基础之上，才能真正起到对餐厅人员的督导作用。

2. 严格原则

餐饮员工的工作评估必须严格，否则会流于形式。评估的标准应略高于一般工作要求的水平，使员工产生一种向上的动力。如果评估标准定得过低或随意性过大，不但不能起到激励作用，而且会产生无所谓的轻视思想，挫伤上进员工的积极性。也就是说，宽松的评估标准不利于餐厅提高服务质量，树立餐厅良好的形象。

3. 客观准确原则

评估的标准力求客观准确。标准建立得恰当，能使员工客观与体面地接受评估结果，减少评估者的压力。评估的标准还应当与工作的实际情况相一致，应当是对实践经验的总结。而且这种标准应该以明确的方式表达出来，如果含糊不清、模棱两可，则既起不到评估的作用，也不能积极正确地引导餐饮员工。

4. 公平、公正原则

任何评估必须公平、公正。公平、公正原则包含两个含义：一是每个餐饮员工在评估过程中机会相等；二是判定评估结果和运用评估结果时应一视同仁，不能因人而异，这也是有效发挥评估激励作用的重要条件。如果被评估的员工感到对自己的评价不符合客观事实，而本人的申诉又不能得到有效解答时，他会感到烦躁不安、愤愤不平，甚至会将不满情绪带到日常工作中去，不仅会影响员工本人的工作积极性，而且还会波及他人，使评估效果产生负面作用。在评估工作中要做到公平、公正，应注意以下几点：

第一，评估者应事先做好充分准备，并以认真细致、实事求是的工作态度对待评估工作。

第二，各部门的评估方法要统一，否则会造成部门之间的不平衡。

第三，应根据员工完成任务情况或工作业绩进行评估，避免把员工学习工作知识的多寡作为评估的标准。

第四，评估标准要有一定的稳定性。有的部门人才济济，竞争激烈，员工获得一个高等级的评价很不容易。而有的部门员工水平普遍一般，但却得到很高的评价等级，这就很不公正。

5. 责、权、利相结合的原则

餐饮员工工作评估应结合职位权责，没有合理的岗位责任制就没有明确的评估标准和尺度，也就不能对员工的工作绩效作出恰如其分的评价。

同时，评估应当同奖惩结合起来。在评估的基础上，根据每一员工的业绩大小、表现好坏，做到无功不赏、无过不罚、奖罚分明。对评估优秀的要予以奖励，不合格的要加以责罚，只有把员工工作评估的结果与对员工的合理使用及相应的报酬联系起来，才能使员工工作评估起到调动积极性、提高工作效率的激励作用。

6. 双向沟通的原则

餐厅应把评估的重点放在管理者与员工双向沟通的基础上。在评估过程中，被评估的员工与评估者双方是平等的，被评估者应该是评估的积极参与者，也就是说，应该有被评估员工的参与，并采取评估者与被评估者双方互相评论的反馈方式进行。

评估面谈是双向沟通的重要形式，安排评估者与被评估员工直接面谈交换意见，可以实现员工与评估者或上级更好的沟通。因为面谈提供了上下级之间交流的一个契机，有助于上级更好地了解下级的想法，也有助于下级更好地了解上级对他的工作期望。这样的沟通过程可以促使上下级目标一致、配合默契。

12.13 员工工作评估标准

餐饮员工工作评估标准是以餐厅对从业人员的职业要求以及各部门、各工种、各岗位对员工的工作要求为依据而制订的。要使评估有效，评估标准必须清楚明了。

有效的工作评估标准必须具有以下几项特征：

(1)评估标准是针对工作本身，而不是针对某个人而建立的；它评估的对象是某项工作，评估的结果是工作效果，而不是某个人的表现；每项工作的评估标准只有一套，而不是针对每个人各订一套。

(2)标准是可以达到的。也就是说确定的标准，所有在职员工经过努力都可以达到。

(3)标准要为全体员工所知。

(4)标准是经过劳资双方同意而制订的。
(5)标准要尽可能具体而且可以衡量,评估的项目最好能用数据表示。
(6)标准要有时间限制。
(7)标准要有文件存档。
(8)标准可以改变。必要时标准应定期修订或调整。

12.14 员工工作评估的内容

员工工作评估的内容常采用表格形式，一份评估表格由以下几个主要内容组成：
(1)员工个人资料,包括员工姓名、部门、编号、职位等。
(2)员工工作表现,是评估表的主体内容。
(3)改进建议及培训需要。对被评估员工今后的发展方向作出指导。
(4)相关人员的签名或意见。

12.15 员工工作评估过程

员工工作评估过程包括以下步骤:评估准备、确定评估标准、员工自评、考核评估、评估反馈。

评估准备工作包括制订绩效评估计划，确定评估人员，准备评估工具(如表格等),发布评估信息,使评估者与被评估者作好思想准备与工作准备。

评估人员由以下人员组成：

1. 被评估者的直属主管

直属主管熟悉员工工作而且也有机会观察员工的工作情况，他们在工作中关系密切,相互了解,所以是最理想的评估者。

2. 被评估者的同事

同事能够观察到被评估者的直属主管无法观察到的某些方面，同事之间相互了解,评估的准确性较高。

3. 被评估者的直属下属

下级人员可以直接了解被评估者(上级)的实际工作情况、领导风格,与

下级沟通以及协调能力等方面的情况。

4. 被评估者本人

员工自己对其工作表现和潜在能力作出评价，或提出自己需要得到哪些技能的培训。

5. 人力资源部门代表

人力资源部门代表能够以科学的评估标准对员工工作作出恰当而客观的评估，是重要的评估人员。

6. 专业评估小组

评估小组可以把个人的偏见降到最低限度，是较客观的评估者。

7. 客人

如果被评估者是直接和客人打交道的餐厅第一线员工，可以请客人填写评估表格或意见书之类的书面材料，以获得客人对一线员工的评价。

员工工作绩效必须与某个固定标准对比才能得出公正的评价。确定员工工作评估标准应注意：①评估标准应该与工作要求密切相关，而且员工自身能够影响和控制；②不能单纯根据某一单一标准对员工进行评估；③确定员工工作评估标准后，需要寻找能够准确衡量这些标准的方法。

员工自评是由员工本人对照评估标准、对自己在某一时期内（如半年或一年）的工作表现进行自我对照总结的一种评估方法。员工自我评估一般采取填写述职表、自我评估表等形式。在西方餐厅中，自我评估由被评估人对照自己的岗位职责说明书进行自我对照总结；在我国餐厅中，往往是对照上级组织部门或人力资源部门制订的评估表中的要求进行自我总结和评估。

让员工亲自参与评估，可以使员工对测评增加信任感并使积极性得以发挥。但由于自我评估容易把自己的绩效估高，因此自我评估只适用于协助员工自我改善绩效，而不适用于其他方面，如加薪、晋升等。

考核评估是在审核被评估者自我评估的内容，对照考核标准，听取被评估者的直属主管、同事或其他有关评估人员的意见的基础上进行的评估。考核评估者的意见一般采取填写表格的形式，如填写各类考核表、鉴定表等。

员工工作评估的反馈是指将评估意见反馈给被评估者，具体有两种形式：一是评估意见认可；二是评估面谈。

评估意见认可，是指评估者把评估表直接反馈给被评估者，由被评估者予以同意认可，并在评估表上签名盖章。如果被评估者不同意评估意见，可以提出异议，由上级主管或人力资源部门予以裁定。

评估面谈，是指评估者与被评估者谈话，将评估意见用口头方式反馈给被评估者，征求被评估者的意见。为了达到评估目的，评估者应将评估的具体内容如实地告知员工本人，谈被评估者取得的成绩，也谈被评估者存在的缺点。同时在评估面谈中，评估者要了解被评估者在工作上有什么要求，是否具备完成工作的能力。此外，评估者还要就被评估者的建议与新一轮工作计划的制订等问题与评估者进行沟通。评估面谈也要由被评估者签字认可。

12.16 员工工作评估方法及反馈

为了提高评估的有效性，一般应综合运用几种评估方法。

1. 员工行为评估法

员工行为评估法是指依据员工的客观行为标准评估员工工作绩效的方法，包括量表评等法、关键事件法、行为对照表法、行为观察评估法。

2. 员工个体相比评估法

这是对员工个体作相互比较的一种评估方法，主要包括排序法、成对比较法、强制分等法。

3. 目标评估法

这是对员工工作绩效按员工达到目标的程度进行评估的方法。

4. 自我-他人评估法

即将被评估者的自我评估、他人对被评估者的评估作为基础，再由上级主管部门或人力资源部门根据上述评估意见提出最后正式评估结果的一种评估方法。

5. 减分法

首先对每项工作状况确定减分标准，再根据这一标准去衡量被评估者在完成各项工作任务过程中的工作状况，看其工作任务的完成情况与所规定的标准之间有哪些差距，根据规定的减分标准进行减分，然后，按照减分的总数多少对每个被评估者进行评估。

6. 班组评议评估法

通过被评估员工所在班组同事背对背的讨论评议，对被评估员工进行评估的方法。

7. 上下级面谈评估法

指上级管理人员通过直接面谈方式对下属员工进行评估的方法。

评估反馈应注意以下三个主要环节：

(1)做好绩效评估面谈。

(2)检验评估结果。

(3)制订绩效改进计划。

12.17 餐厅员工的管理技巧

员工管理一般包括员工档案、员工考勤和员工绩效三方面的内容。

餐饮企业员工的流动性一般都很大，建立员工档案尤其必要，因为它是进行人力资源规划的基础。员工档案一般应该包括员工的基本资料，如姓名、性别、出生年月、民族、身份证号码、婚姻及家庭状况、血型、学历、工种或职务、个人经历、奖惩状况、兴趣爱好等，还应包括员工的联系方式，如家庭住址、手机号码、电子邮箱等，对于离职员工还应该包括离职时间、离职原因、去往何处、从事何种工作等等。

记录了员工的身份证号码，有助于日后对某些事件的追查；清楚了员工的血型，有助于因突发事件致伤时的紧急救治；掌握了员工的专长、兴趣爱好、才能作为因材施教、重点培养的客观依据；根据员工的生日，餐厅可以组织一些活动，比如赠送生日贺卡，或举办生日聚会。这些看似很小的活动，却会让员工深深感受到组织的关爱，也必将鼓舞整个团队的士气，“高薪不如高兴”啊！

餐厅不仅应该建立健全在职员工的档案，而且应该建立健全离职员工和后备员工的档案，因为离职员工和后备员工也是企业的重要人力资源。员工离职的原因多种多样，很多情况下，并不是员工不喜欢这个餐厅，而是出于无奈，或者是想多挣一些钱，或者是想多学一点手艺，其实这是人之常情，无可厚非。另外，由于曾经在餐厅工作过，离职人员熟悉餐厅的环境、规章和业务流程，这是难得的优势。

只要在员工档案中记录好他们的联系方式，餐厅经营管理人员定期和他们进行沟通，相信总有一天，他们会在新的层面上和餐厅进行合作。比如，原有的服务员可能会胜任领班的工作，原有的配菜可能会变成厨师等，因为

每个人都在进步,需要的只是沟通和关注以及餐厅领导者的开放心态。后备员工可以理解为餐厅经营管理者在餐饮行业中的朋友，把他们的资料收录在数据库中,餐厅缺人的时候先看看他们中间有无合适人选,至少可以减少招聘成本,也为人力资源的储备做一些积累。

在餐厅管理软件中,员工考勤和手工记录没有太大区别,只是方便保存和统计。员工绩效考核的对象一般是专职的点菜服务员,管理软件可以记录并统计服务员在统计区间内的销售额，餐厅可以根据其销售额的大小进行不同的奖励。如果餐厅对某些菜品(常见的如高档酒水和高档海鲜)有销售提成,软件系统一般可以对它们进行统计,计算出某个点菜服务员开出了哪些提成菜和应该得到的提成金额等。

“人”也是财富,这个道理很多人都知道,但更应该知道的是财富是需要积累的。只有一点一滴地做好“人”的积累,“人”才会真正成为餐厅永不枯竭的财富。

第13章
餐厅员工奖励制度

13.1 餐厅奖励制度的重要作用

奖励制度对于餐厅具有不可忽视的作用。它可以有效地激励员工更加努力地为餐厅发展服务，也可以鞭策那些消极怠工、不求上进的员工。任何工作都必须由人来完成，再好的表扬也需要奖励制度来诠释。

奖励制度是指从经营者增加的收益中，支付奖金或红利给员工的一种制度。对员工而言，意味着多一份努力就多一份奖励，由于奖励制度的激励作用，能使餐厅增加营业额，获取更多的利润。

奖励制度具有以下作用：

1. 提高绩效

员工要想获得奖励，必须先提高绩效。所谓提高绩效，包括提高工作效率、提高服务品质、减少浪费损失、达到业绩目标等。提高绩效与获得奖励，两者良性循环，对于餐饮经营者及员工双方，都是一种双赢策略。

2. 精简人员

实行奖励制度，提高劳动效率，在工作总量不变的情况下，可以减少服务人员，降低劳动成本。

例如：某餐厅实施奖励制度前，一位服务人员在营业高峰时可以服务3张餐桌，12张餐桌则需4位服务人员；实施奖励制度后，一个服务人员可以照应4张餐桌，因而可节省一人，所节省一人的劳务费用，可提成一半作为奖金。

3. 减少加班

实施奖励制度，员工在正常工作时间内努力工作，劳动效率明显提高，在工作量不变的前提下，加班工时可以减少。

4. 改进工作方法

实施奖励制度，员工如想多得奖金，除努力工作外，还必须充实自己的专业知识及提升工作能力，研究改进工作的方法及服务流程。

5. 减轻监督管理

人都有惰性，如果没有奖励制度，员工难免产生偷懒心理；有了奖励制度，因为想获得奖金，即使管理人员不在场，员工也能自觉地卖力气工作，由此可以减少管理者的督导工作量。

13.2 餐厅奖励的原则

不同行业有不同的奖励办法，餐饮业必须选择最有利于本行业的奖励办法，制订奖励办法必须注意以下原则：

1. 奖励制度制订要合理

奖励制度的制订必须明确、合理、可行，如果奖励制度标准偏高，员工不易达到，缺乏激励作用；如果奖励标准偏低，员工不用努力可轻易达到标准，就会失去激励意义。一般以餐厅经营者与员工双方共同获得收益为合理标准。

2. 计算方法简单

奖励办法经常涉及营业额及成本。因此，只有奖励制度透明公开才能减少员工的猜疑，而且奖金计算公式必须简单明了，让员工随时可以知道自己的目标与奖金数额，员工才会感受到勤奋工作的必要性，奖励制度也才能发挥应有的激励作用。

3. 要坚持执行奖励标准

奖励制度必须有持续性，不能因为员工获得奖金增多，就逐渐提高奖励标准、降低奖金额。

4. 认真贯彻

奖励制度切忌流于形式，如果奖金变成固定性津贴，奖励制度将失去应有的激励作用。奖励制度如有缺陷，应立即修正，而不可凑合执行。

13.3 餐厅奖励员工的方式

奖励员工的方式有物质激励和精神激励。奖金属于物质激励；当众表扬、记功、授予荣誉称号等属于精神激励。两种激励的具体方式和内容分述如下：

1. **物质激励**

在餐厅，客人是重要的，奖励员工同样也是重要的。物质激励包括工资激励、奖金激励等。

(1)工资激励。工资是餐厅员工满足生理需求和维持生活的保证，也是员工社会地位的具体体现。许多餐厅实行员工工资与劳动成果直接挂钩，用工资“杠杆”来调动员工的积极性，目的是实现多劳多得和提高全员劳动生产率，如果员工感到劳动报酬与自己的劳动量大小、服务态度好坏、对餐厅贡献多少对等，那么，员工就会有一种平衡感，员工的积极性和劳动能力就能得到更大的发挥。

(2)奖金激励。工资和奖金都是劳动报酬的给付形式。工资是劳动报酬的基本形式，奖金是工资的必要辅助形式，是超额劳动的报酬。为了适应员工在劳动方面既稳定又变动的特点，餐厅一般采取奖金这种形式进行补偿。员工由此得到激励，从而更加奋进，创造更多的效益。从经营者角度来看，奖励本身并不是目的，而是通过奖励手段满足受奖者的行为动机和心理需求，并使其成为连接经营者与被管理者、实现共赢的纽带，从而激发被管理者的主人翁责任感，使他们更积极地投入工作。

(3)福利激励。福利激励是指餐厅通过设立集体福利设施，发放各种补贴，提供生活服务等方法，为员工提供各种非工资和奖金形式的利益和优惠待遇。福利激励的内容有很多，如员工集体福利(培训、文化娱乐活动)、员工个人福利(带薪年假、养老保险)等。

2. **精神激励**

员工除生存等必不可少的物质需求外，还有尊重需求和自我实现需求。尊重需求是指员工对名声、威望、赞赏的欲求；自我实现需求是指员工对成长、发展、最大限度发挥自己潜力的欲求，希望实现个人的理想和抱负，发挥自己的特长而在事业上取得成功。精神激励的种类有：

(1)目标激励。目标激励是指员工把个人目标与餐厅目标结合起来，形

成共同目标,从而成为对员工产生激励作用的一种有效方法。目标激励能使员工看到自己的价值和责任,一旦达到目标便会获得一种满足感;并且有利于上下级之间意见的沟通,减少完成目标的阻力。

(2)荣誉激励。员工不求上进也许不是个人原因,而是因为工作环境。荣誉激励是给有突出贡献的员工一种荣誉称号,并由此激发员工的工作积极性。

(3)竞争激励。即对于工作努力,积极性高的员工给予晋升、加薪、发放奖金以及其他福利的激励,由于是择优给予,使员工之间为此而相互竞争。这种激励方法是有效的,由于员工之间除了相互竞争,更重要的是相互合作,所以餐厅在具体运作时要全面考虑。

(4)关怀激励。餐厅经营者应对员工各方面情况做尽可能多的了解,如果员工对工作有不满之处或个人遇到困难,经营者应给予必要的关怀,努力帮助员工克服困难,解除纷扰,使员工感受到温暖。这种激励可以培养员工工作热情和良好的工作动机,产生积极有效的影响。

(5)榜样激励。员工对经营者的期望较高,经营者形象如果可敬、可信,员工的工作热情就能得到起码的保证。对员工来说,经营者的榜样力量是巨大的。有以身作则的经营者为榜样,使员工学有方向,跟有目标,时时都能受到激励。因此,餐厅经营者不可忽视自己形象所起到的榜样激励作用。

13.4 员工薪酬要与业绩挂钩

餐厅要想促进员工更好地工作,除了物质和精神奖励外,还应该像其他企业一样,把员工的业绩与薪酬挂钩。其具体操作方法如下。

1. 要确定相应的报酬支付水平

餐厅支付的报酬应体现餐厅人员做出成绩的大小,工作性质的好坏和职务水平的高低,一贯表现的优劣,同时,综合考虑餐厅所在地的劳务市场、餐饮业整体工资水平。

2. 要制定科学的报酬支付方法

餐厅的支付方法既要考虑员工的工作性质,又要考虑其他行业和其他餐厅的报酬支付方法。为了更好地激励员工的工作热情,提高工作效率,餐厅应确立一个“基本工资+奖金”的报酬支付机制。基本工资的水平在从事同一工作性质的人员中可以标准一致,但是,奖金就应该拉开一定的距离,这

样才能激励员工的工作热情，如果奖金也一样，那么，在员工的心理就会形成这样的认识：干多干少都一样，这样一来，就会出现能够不做的事情就不做，这样奖金就失去激励作用。

总之，餐厅经营者应该多采用和创造一些有效的工资与奖励方法，便促使员工更加努力地为餐厅工作，使餐厅的利润能够不断提高。

13.5 制订员工奖励、处罚、赔偿、申诉规定

一家餐厅要想获得更好的发展，并在顾客中树立良好的形象，就必须提高餐饮从业人员的自身素质，因此，每个餐厅都应该特制订适合自身发展的，对员工来说是合理的奖励、处罚、赔偿、申诉规定。

1. 奖励规定

餐厅对有下列突出表现的员工，按不同表现给予不同等级的奖励。

(1)服务态度好，服务质量高(如对挑剔的顾客忍让、安慰，使其情绪平静下来并在餐厅愉快地用完餐等)，受到客人书面表扬者加10分。

(2)发现事故苗头及时准确采取应急措施（如发现厨房的煤气管破裂等)，避免事故发生者加10分。

(3)拾金不昧者(或是拣到顾客其他重要财物并积极上交者)按上交现金金额给予不同奖励。

(4)积极提出合理化建议对改善经营状况(如创造新的菜品吸引顾客)，提高服务质量或降低成本有重大贡献者加10~20分。

(5)品行端正、技能娴熟、爱岗敬业、团结同事、无错点或病事假，被评为优秀员工者月末考评加10分。

(6)认真完成各项工作，并认真做好督导工作被评为优秀督导者，月末考评加30分。

(7)每月无迟到、早退、病事假及罚单不超过50分，全勤奖50元。

2. 处罚规定

处罚是手段，而不是目的，餐厅对有下列违规行为的员工，按不同程度给予处罚。

(1)仪容仪表不合格，上班不着工装、不戴工牌、随身配备不齐，女员工不着淡妆、头发散乱、留长指甲、男员工发过耳、女员工发过肩者，每项扣

5分。

(2)上班时手机没有调到振动状态,并在给顾客服务时多次响铃者扣10分。

(3)迟到、早退,迟到10分钟以内者扣5分,30分钟以内者扣10分,30分钟至两小时以内者按旷工半天处理,超过两小时按旷工1天处理,事假不得超过一个小时,一个小时以上按事假半天处理。

(4)工作时间擅离岗位,闲逛、闲聊、高声喧哗、吃零食、吸烟、干私活、睡觉者每项扣5~10分。

(5)工作时间对客人不使用普通话或站立服务不标准者每项扣5分。

(6)不微笑服务,对客人不使用敬语,无迎送声,每项扣5分。

(7)乱扔纸屑、烟头、垃圾、随地吐痰或不及时清理区域内流动垃圾每项扣5分。

(8)摆台不合乎规范,少放、漏放、错放,及责任区卫生不合格者每项扣5分。

(9)下班离店时不主动接受检查者每次扣50分,私拿餐厅财物者,小样物品每项扣50分,超过3次者作开除处理扣500分,按情节严重给予开除。

(10)除主管及督导以外,其他人员未经允许不得随意进入吧台,违者每次扣5~10分。

(11)不爱护公共财物者每次扣5~10分,如有损坏按实物原价赔偿。

(12)私自吃、喝餐厅内的食物(包括剩余食物)及未上桌食物按所吃食物的原价赔偿并扣50分。

(13)私自调换班次者,每次调换双方各扣20分。

(14)服务态度差,操作不规范,被客人投诉者每次扣10~50分,3次以上作开除处理。

(15)泄露餐厅商业秘密者开除(如把招牌菜的制作方法传给竞争对手获取报酬),严重者报送公安机关。

(16)不服从领导安排,上班打牌(包括下班时间在店内打牌),酗酒、打架斗殴者每项次扣50~100分,过错方加倍处罚。情节严重者作停工或开除处理。

(17)任何员工不得以任何形式拒客,一经发现情节较轻者扣10~50分处罚,情节严重者开除处理。

(18)贪污、盗窃、赌博、营私舞弊、违反国家法律、法规者作开除处理,情节严重者送有关部门查处。

(19)工作严重失职,违反操作规程,造成严重后果者,作开除处理。

(20)拾获财物隐匿不报,据为己有者作开除处理,情节严重者送公安机关查处。

(21)殴打、恐吓、要挟客人、同事或领导,作开除处理,情节严重者送公安机关查处。

(22)上、下班时间不得着工装逛街、逗留,情节严重者扣10~30分。

(23)不使用托盘操作者每次扣5分。

3. 赔偿规定

因为员工自身原因给餐厅造成损失的,员工要照价赔偿,具体规定如下。

(1)收银员漏收,服务员少报、漏报钱款,由责任人全额赔偿。

(2)违章操作,损坏财物及导致失误的一切损失由责任人按实际损失赔偿(例如采购没有把握好质量关,所购买的原料变质无法使用,其损失由采购员赔偿)。

(3)传错或上错菜并造成实际损失的由责任人照价赔偿。

(4)值班人员下班不关好水、电、气带来的损失由责任人全额赔偿。

(5)交由个人保管的用品、用具及所属区域的公共财物的遗失或损坏照价赔偿。

4. 申诉规定

员工申诉是员工应有的权利。餐厅员工在工作中无论与同事、领导发生纠纷、对各级管理人员有不满之处或对工作安排不满,都可以以口头或书面形式向本部门领导逐级申诉,但必须遵守以下规定:

(1)不得提供伪证。

(2)不得公开或私下散布不满情绪,更不能在上级未作出处理意见前打击、报复自己不满的人。

(3)不得在事情未得到解决之前,拒绝执行工作。

(4)服从仲裁(前提是仲裁是公平、公正的)。

餐厅在制定了这一系列奖励、处罚、赔偿等规定后,就要严格执行,在这些规定面前,人人平等,经营者本人也要给员工树立好的榜样,以身作则,以自己的良好言行去影响员工,使员工自觉遵守各种规定。

第14章 餐厅员工的素质与仪表要求

14.1 餐饮服务员必备素质要求

餐厅直接面对客人服务，每天接触的客人很多，而且什么样的客人都有。虽然在服务时很小心，但有时仍难免一时疏忽，造成对客人的伤害；或者服务时所做的一切都符合规定，却仍然不能使客人满意。这时餐厅服务人员应以“客人至上”为原则，向客人道歉，以求得客人的谅解。身为餐厅服务人员，一定要了解客人的类型，才能随机应变，把握时机，应答自如，顺应其需要，以提供最佳服务。

要达到以上服务要求，平时须注意修养，不要随便发脾气。一定要做到服饰整齐、仪容端庄、态度和蔼、亲切待人、认真负责、积极合作、诚实不欺、礼貌周到等服务要求，让客人感觉所接受的服务无可挑剔。现将服务员必须具备的素质列举如下：

1. **合作精神**

餐厅服务人员一定要做到认真负责，积极合作，这样才能使工作更顺利地完成。服务员不但能胜任自己的工作，还能发现及了解同事的困难，并及时以某种方式给予帮助解决。这种积极参与合作的精神有助于工作的顺利进行。

2. **诚实与礼貌**

餐厅同事之间一定要相互尊重，互相帮助；遵守餐厅的规定，不贪财，不欺骗别人。这样，服务时才会赢得客人的好感。服务员平时注意培养职业道德修养，餐厅的生意才能更火，经济效益才会有更大的提高。

3. 做事专注

服务员必须清楚每一个餐桌的现状。谨慎观察用餐者的用餐进度,预先估计何时为用餐客人斟酒,餐具何时需要清理,如何协调客人点餐,这些都需要服务员把注意力集中正在进行的服务工作上。

4. 节俭,不浪费

员工要节约每一张餐巾纸(当然不是指对客人正常用纸的吝啬),要随手关掉水龙头,在洗菜时不要把边角料随便丢弃等。

5. 行动有效率

行动有效率是指事半功倍,快速对菜单进行分类,快速上菜服务,以节省时间,并把节省的时间用来为客人提供其他方面的服务。

6. 敬业

餐饮服务需要勤快的人。工作前的思考与准备非常重要。在服务开始前,应完成所有的准备工作。

7. 自律

餐厅不是员工聊天的地方。服务员只能谈论与工作有关的话题,并尽量避免与在工作中的同事讲话。如客人打开话匣子,话题也仅涉及服务和菜品。说话时吐字应清楚,声音和音调应大方温和,声音不可太大。

14.2 收银员的基本素质

收银员是餐厅所有员工中最重要的人员,因为他(她)直接掌管钱的结算,收银员的基本素质包括以下几个方面:

1. 收银员一定要可靠

收银员每时每刻都要与现金打交道,可靠就成为收银员必须具备的素质。经常听说某餐厅收银员瞒报菜品数量,侵吞收上来的现金,这对餐厅经营者是最大的伤害。因此,收银员要尽可能从工作多年的可靠老员工中选拔,或是有可靠的介绍人担保,或是餐厅经营者的亲属担任,对于规模不大的小餐厅,也可以由餐厅经营者自己担任。

2. 现金的收付与清点要快、好、准

餐厅客人很多,现金往来频繁,不但有计算错误带来的风险,还有假钞

带来的损失，这就要求收银员有较强的现金收付能力。“快”是指在正确的前提下，加快点钞的速度，提高工作效率；“好”是指清点的钞票要符合要求，各个面值的钞票分门别类存放。“准”是计算精确，识别假钞的能力突出，不出差错。

14.3 餐厅领班要克服的毛病

餐厅领班的个人素质如果太差，不但会影响餐厅整体工作，还会影响餐厅的人际关系，因此，一个好的餐厅领班，绝对不能有以下毛病，否则会对餐厅发展极为不利。

1. 不能平等看待下属

有的领班私心较重，对一部分下属青睐有加，对另一部分下属则处处打击，事实上，没有一位餐厅经营者喜欢自己的领班对某些员工有偏袒、护短的行为，因为这是不公平的。正确的做法是善待每一位员工。

2. 言辞尖刻，爱挖苦打击员工

有的领班不注意说话方法，对犯错员工喜欢用嘲笑的语气打击，而不是温和地安慰。在其他员工面前嘲笑讽刺员工，会使员工自尊心受损。正确的做法是讲究批评艺术，使员工在受教育的同时自尊心不会受到伤害。

3. 不注意聆听

有的领班丝毫不听取员工对工作的见解，对此员工意见很大，慢慢就会不愿意与领班谈任何工作情况，员工的积极性就会受挫。正确的做法是积极听取意见，对有建设性的意见要采纳，并表扬员工积极献言献策的精神。

4. 过分敏感

有的领班对员工一举一动十分敏感，总觉得员工对自己不满，而员工却觉得领班对自己的工作怀疑，彼此都产生杯弓蛇影的心理状态。正确的做法是领班要对员工持信任态度，宽容、理解他们的言行。

5. 犹豫不决

很多员工最讨厌的是每次向领班请示某件事情，领班总拿不定主意，得到的答复都是“让我考虑一下吧”或是“这件事情以后再说吧”等等，这些敷衍的语言会影响员工对工作的积极性，很多时候，这样的领班无法获得员工尊敬。正确的做法是领班在自己权利范围内要当即作出决定，如果超出自己

的权限，要立即向上级汇报，并尽快把结果告诉员工本人。

6. 教条死板

大多数员工都对教条式的领班十分反感，因为这类领班不善听取别人的意见，认为最好的意见是他自己的意见，或是以前餐厅制定的某些规定。其实员工提出的意见都十分宝贵，只要是好的意见，就应该接受，而不应该以制度不允许等理由拒绝接受。正确的做法是领班对合理的建议就接受，并对员工予以鼓励。

7. 喜欢报喜不报忧

有的领班喜欢报喜不报忧，事实上，报喜不报忧并非是好事，坏消息可避免使事情进一步恶化。当员工将坏消息报告领班时，有的领班会大发雷霆或指责员工，这样会使员工产生反感情绪，不再把坏消息及时报告上来。正确的做法是员工把坏消息报上来时，领班不能情绪激动，要冷静地和员工一起分析原因，找出应对的方法。

8. 逃避责任

有的领班在餐厅出现事故或是遭遇顾客投诉时，总是躲避，并把责任全部推到其他人身上，这样的领班令员工失望。正确的做法是有了责任领班要主动承担。

9. 不信任员工

有的领班总怀疑员工的能力，其实信任是相互的，员工希望得到领班的信任，而领班对员工的能力如果经常提出疑问时，员工就会感到失望。正确的做法是领班应该对员工充满信任感，相信他们有能力做好分内的事情。

10. 不民主，喜欢独裁

什么事情都自己说了算，不接受正确的意见，这样的领班是许多员工都反感的。有的领班喜欢发布命令，员工不能对命令有所怀疑，必须无条件执行。领班的这种做法，会使自己变得孤立无援，员工认为与这样一位独裁领班一起工作十分吃力和困难。正确的做法是领班有事要征求大家的意见，要允许员工对领班的命令产生质疑。

11. 不善于管理时间

当领班对时间管理不当时，员工会感觉自己的领班处理事情没有条理，这样会直接影响员工对自己时间的管理，由此对工作产生消极影响。正确的做法是领班要科学合理地分配时间，利用时间。

12. 个性复杂

有的领班不会调节心情，时喜时悲，喜怒无常。这样就会使员工感到紧张。在工作中，如果领班经常从一种个性变为另一种个性，员工肯定难以适应。正确的做法是领班要学会调整心情，改善个性，让自己变得平易近人。

以上 12 种毛病都是领班应该克服的，否则，这些毛病会阻碍领班个人的发展前途，也容易给餐厅的工作带来麻烦，还容易伤害员工，所以，唯有克服这些毛病，才能提升自己的素质，使自己成为一个合格的领班。

14.4 餐厅服务员必备的风度与气质

风度翩翩、气质良好的服务员是餐厅的形象，如果餐厅的服务员面貌猥琐，举止粗俗，就会使前来就餐的客人产生反感甚至是厌恶情绪，顾客就不会上门就餐了。所以，经营者在聘请服务员时要尽量选用那些五官端正、气质较好的人。在此需要说明的是，要求员工有风度、气质，并不是指女服务员必须有非同一般的美貌，男服务员必须英俊，而是要五官端正，看着顺眼。因为气质和风度主要由一个人内在的思想、文化、个性、修养等因素决定，而不是天生就有的。虽然服务员的风度不完全取决于相貌、衣着和打扮，但可以通过带有艺术创造的巧妙修饰，使之更为完善。

餐厅服务员的风度应该举止自然潇洒，姿态稳重大方，言辞简洁亲近，衣着整洁合体，手势彬彬有礼，待人接物合乎分寸等。餐厅服务员切忌在客人面前表现得无精打采，在任何时候都不要显露出不耐烦的情绪，更不准怒形于色，要实行微笑服务，待客和颜悦色，使客人感到热情可亲。一定要戒除粗野、点头哈腰、猥琐、步态慌乱、动作缓慢等习性。

气质是人的心灵、性格、修养、情操等的外在表现，它依附于形体，是精神的显现。餐厅服务员的气质应当质朴、自然，通过环境、修养、阅历、学识等因素加以培养。餐厅服务员要忌讳酸气、俗气、呆气、铜臭气和媚气，养成正直、纯情、温柔、文静的品质，使自身具有独特的职业魅力。

14.5 餐厅服务员姿态要求

由于餐厅工作的特殊性,对餐厅服务员姿态要求比较严格。主要包括站姿、走姿、蹲姿、手姿、身姿等。在为客人服务的过程中,餐厅服务员的姿态应具有一定的规范性,餐厅服务员要站如松,行如舟,脚要稳,手要轻。男服务员要有阳刚之美,稳健、利落、有力;女服务员要有阴柔之美,以曲线的柔和,身姿的婉约,表现出端庄、娴静、秀雅、轻盈的韵律美。具体要求如下:

1. 站

"站要有站相",这是人们经常说的一句话,可见,"站"姿的好与坏,对服务员来说非常重要。在站姿方面,要求服务员必须做到,身体重心落在两脚中间,挺胸抬头收腹吸腭,腰直肩平,目光平视,面带笑容,双臂自然下垂或在胸前、体后交叉。两脚跟并拢,其夹角为45°~60°,也可两足并立,相距一拳间隔,脚尖略向外。站时要注意双手不得叉腰、抱胸或插入口袋,脚尖不可随着音乐打拍子;身体不可东倒西歪,倚靠物件。对男女服务员站立的要求略有区别。男服务员的站立要求是:要有男性的气质,要表现出男性的刚健、强壮、粗犷、英武、威风之貌,给人一种"劲"的壮美感。对女服务员的站立要求是:要表现出女性的温柔、娴静、典雅之姿。

另外,服务员站立时应面对顾客,不应背向顾客,背对顾客是不礼貌的。这一条原则同样适用于后面所讲的坐姿。

2. 行

服务员在行走时,步伐应该轻盈而稳健,上体正直,身体重心落在脚掌前部,头正微抬,目光平视,面带微笑。脚尖应对正前方,两脚轨迹为一条线或两条紧临的平行线,步速适中,以一分钟为单位,男服务员应走110步,女服务员应走120步,合适的步速能反映出服务员积极的工作态度和精神面貌,也会给客人留下良好的印象。步幅对餐厅服务员来说一般不要求过大,因为步幅过大,人体前倾的角度必然加大,服务员经常手端物品来往,容易发生意外。另外,步幅过大,再加上较快的步速,容易让人产生匆匆忙忙和杂乱的感觉。所以,男服务员的步幅以40厘米左右为宜,女服务员步幅在35厘米左右为宜。服务人员在餐厅内,一般靠右侧行走,与客人同行时,应让客人先行(引座员及接待员除外);遇通道比较狭窄、有客人从对面走来时,服务人员应主动停下来靠在边上,先让客人通过,不可背对客人或是同客人抢道。

3. 坐

在坐姿方面，餐厅工作人员要坐得文雅自如，具体要求是：坐得端庄、稳重、自然。入座时，略轻而缓，但不失朝气，走到座位前面转身，右脚后退半步，左脚跟上，然后轻稳地坐下，不要猛地把自己的身体投进椅子上，也不要与同事争抢椅子，更不要在客人面前和同事同坐在一个位子上，且勾肩搭背、窃窃私语、嬉笑等。穿裙子的女服务员入座时，要用手把裙子向前拢一下，坐下后上身正直，头正目平，嘴巴微闭，面带微笑，腰背稍靠椅背，两手交叉放在两腿上，有扶手时可双手轻搭于扶手上，小腿与地面基本垂直。两膝间的距离，男服务员以松开一拳为宜，女服务员则不分开为好。落座时要注意根据凳面的高低及有无扶手与靠背正确摆放两手、两腿、两脚的位置。另外有些坐姿也是可以的，如S形坐姿，这种坐法适于侧面交谈；脚恋式坐姿，两腿膝部交叉，一脚内收与前腿膝下交叉，两腿一前一后着地，双手稍微交叉于腿上。无论哪一种坐姿，都要自然放松，面带微笑。但切忌在客人面前有以下列几种坐姿：搁腿坐姿、二郎腿坐姿、分腿坐姿等。另外，坐姿中特别忌讳前俯后仰，或抖动腿脚，这是缺乏教养和傲慢的表现，是客人最讨厌的行为之一。

4. 蹲

在蹲姿方面，餐厅服务员对于掉在地上的物品，应采用优美的蹲姿把物品捡起来。如果捡身体右侧的物品，下蹲时应左脚在前，右脚稍后，两腿靠紧向下蹲，左脚全着地，右脚跟提起，右膝低于左膝，右膝左侧靠于左小腿内侧，形成左膝高右膝低的姿势。臀部向下，基本上以右腿支撑身体。男服务员两腿之间可有适当的距离，而女服务员一定要将腿靠紧。如果捡身体左侧的物品，姿势则正好相反。

5. 手势

在手势方面，手势是体态语言的一种，它是餐厅服务人员向客人作介绍、引路、谈话、指示方向等常用的一种形体语言。餐厅服务员的手势要求正规、手指自然并拢，手掌向上，以肘关节为轴指向目标，同时，眼睛也要转向目标，并注意对方是否已看清目标。在介绍或指路时，严禁用一个手指比划。回答客人问话时，手势不宜过多，幅度不宜太大。如果客人是外宾，则要慎用手势，因为同样的手势，在不同国家可能表达的意思不同，而在中国人习惯的手势中，有一部分是外宾所忌讳的。

14.6 基本仪容要求

餐饮业比其他任何行业都更加注重员工的仪容仪表。有句话说，有什么样的员工就有什么样的宾客，服务员的仪容仪表是留给每个顾客印象的组成部分，不能忽视。

在餐厅里，服务员的仪容端庄、大方，着装整齐、美观，可使就餐的客人见而生喜、望而生悦，从而在心理上产生一种信任感、愉快感，这有助于为客人提供一个好的就餐环境。

仪容的具体要求如下：

1. 对女服务员的要求

(1)头发不宜超过肩，不能蓬松和披散，过长则应当扎起，以给人一种端庄、整洁的感觉。

(2)保持头发、皮肤、牙齿、手指的清洁，不可涂有色指甲油，保持口腔的清新。

(3)不要使用有刺激性的香水。

(4)妆容要淡，不能浓妆艳抹。

(5)手提包、帽子、手套之类的东西不要带在身边。

(6)制服和转裙要清洁。还要注意防止扣子脱落、衣物开线、起皱纹这类的细节。

(7)皮鞋要擦得干净，不要穿鞋跟过高的鞋子。

2. 对男服务员的要求

(1)头发要认真洗一下，注意不要有头皮屑，洗发精的香味不要太浓，不要留稀奇古怪的发型。

(2)不要留胡须，每天都要剃一剃胡须。

(3)手要经常保持清洁，指甲要干净，不要留得太长。

(4)注意制服是否有污垢和褶皱，裤子折线是否整齐。

(5)不要系与场合不相称的领带。

(6)不要戴特别贵重的首饰。

(7)不能文身。

(8)不要在身上洒有刺激味的香水。

(9)工作时间不抽烟，身上不能留烟味。

(10)皮鞋应擦干净,不要穿高跟的皮鞋。

14.7 女服务员化妆要求

餐厅女服务员适当化淡妆,可以显得精神饱满,使客人感到有活力、有礼貌、有风度。淡雅、自然,是化妆所必须坚持的原则,但需要强调的是:女服务员必须化妆,而且必须是淡妆。

以下是对面部各个部位化妆的要求:

1. 唇

唇部最好是用唇笔勾画好轮廓,注意轮廓线要细,匀称,再用同一支唇笔在轮廓内填上颜色,最后用唇扫蘸唇膏再涂一层,这样会令唇形看来更加丰满,而且持久。但嘴唇千万不能涂得鲜红,也不宜用其他怪异的颜色如紫色等,只要显得精神即可。否则就艳俗而且与服务角色不相称了。

2. 眼影

眼影一定要柔和,这是前提。如果颜色太鲜艳,而且线条较粗,就会使服务员的角色混乱。最自然的眼影是冷艳的棕色及含蓄的灰褐色。服务员的眼影要淡而柔和,不宜使用以红色为基调的眼影,例如紫红色或紫蓝色,都会令眼睛看来颇为浮肿,更为重要的是,清纯、朴素的化妆更适合餐厅服务员,如果浓妆艳抹,只会引起大多数顾客的反感,也就降低了餐厅的档次和品位。

3. 眼线

眼线不宜太明显。画好眼线后,应该用尾指或棉花棒稍微抹开,使眼部看起来自然。

4. 腮红

擦腮红的关键是要擦得淡薄、均匀。如果不均匀,脸上就会白一块红一块,让人看了倒胃口。另外,腮红擦的面积不宜过大,否则就成了“关公脸”。

5. 扑粉

扑粉时要轻,不宜太用力。所用的粉扑愈大愈好,最后应将多余的粉扫去。另外,搽粉底或扑粉时,一定要兼顾颈部,不要搽到下颌线便停止,否则鸿沟分明,有欠自然。扑完粉后应该检查一下衣领等地方是否沾有粉迹,如有,要擦去,否则,留下的痕迹会让人看后不舒服。

6. 修眉

眉毛要整齐，最好不要文眉，要保持眉形的自然清新。可以用眉刷顺着眉毛生长的方向轻刷双眉，这样看来自然眉清目秀。

7. 补妆

服务员一定要记住补妆。工作了一段时间后，可以补补唇或粉，这样能够使自己看来再度容光焕发。当然，补妆不能当着客人的面，也不宜在为顾客服务的时间内频繁补妆。

对餐饮企业员工来说，适当的外貌修饰，会使自己容光焕发，充满活力。不过，化妆应知道禁忌，具体有如下几点：

1. 不宜不分时间、场合

女性化妆的浓淡，应根据场合与需要而定，但化妆的原则应是淡雅自然。化妆要突出自己最美的部分，掩饰不足的部分。外出旅游或者进行休闲、运动时，化妆忌厚或浓，避免过于刺眼或因出汗而毁妆，只要化淡妆，再使用一些保护皮肤的化妆品即可。晚上参加舞会、宴会等活动，因为光线较暗，为了引人注目和增强美感，可化浓妆，并可使用发亮的化妆品；同时饰物、服装也可华丽些。

在工作场合，应化淡妆，力求淡雅、清丽、自然大方，以免过于招摇。通常，化淡妆时只需要修饰眼睛、眉毛和嘴唇，即可起到画龙点睛的作用。男性一般不化妆，但要进行适当的面容修饰，还可适当使用少量男性香水。

2. 不宜在公共场所化妆

在众目睽睽下化妆是非常失礼的，这样既有碍于他人，也是不尊重自己的表现。整理仪容应到指定的化妆间或更衣室。

3. 不宜在男士面前化妆

在男士面前化妆，不仅会使对方发现自己美丽的秘密，而且还有可能令男士认为自己不够稳重。

4. 不宜议论他人的化妆

由于民族、肤色和个人文化修养的差异，每个人的化妆各不相同。对别人，尤其是对外宾的化妆不要指指点点，也不要同外宾切磋化妆术。

5. 不宜借用他人的化妆品

借用他人的化妆品，既不卫生，也不礼貌。

14.8 修饰好自己的头发

头发整洁、发型大方是个人礼仪对发式美的最基本要求。通过对不同发式的选择，可以扬长避短，达到充分展现美丽的目的。作为餐厅服务员，乌黑亮丽的秀发、端庄文雅的发型，能给客人留下美的感觉，并反映出员工的精神风貌和健康状况。

1. 谨慎选择发型

选择发式，要考虑身份、工作性质和周围环境，尤其要考虑自身的条件，以求与体形、脸型相配。

不同脸型的人选择适宜的发型，能弥补脸型的某些不足。

餐厅服务员在为自己选择发型时，首先必须优先考虑自己的职业，必须选择与自己身份相符的发型，必须符合本行业的“共性”，切忌发型过分时髦，尤其不要标新立异。选择极端前卫的发型，过分地强调新潮和怪异，容易与客人产生一种隔阂，令人避而远之。

2. 确保发部的整洁

为了确保发部的整洁，餐厅服务员必须自觉、主动地对自己的头发进行清洗、修剪和梳理，以保持头发整洁，没有头屑，没有异味。

要养成周期性洗发的习惯。一般情况下，油性头发至少 3~4 天洗一次，干性头发至少 5~6 天洗一次，周期的长短还可根据环境、季节的变化而变化。服务员每周至少应当对自己的头发清洗两次。

修剪头发同样需要定期进行。正常情况下，服务员每半个月修剪一次头发，特殊情况下，至少每个月修剪一次头发。

14.9 着装要求

规范的服饰，既有利于开展工作，又有利于服务人员以典雅、大方、得体的仪表仪容出现在客人面前。

每个餐厅都非常注意员工形象，专门请人设计服装，力求设计得美观、实用、标准。工作服装既不能像礼服那样正规、华贵，也不能像便装那样随意，它一般要求整洁、大方、雅致。工作服装的选择与穿着，从色彩到款式都

不必过分引人注目，应庄重、清洁和整齐，以表明服务员的责任感和可信度。

餐厅制服虽因内部岗位不同而有不同款式，但许多款式已约定俗成，如咨客、西餐服务员、厨师的服装款式，已沿用了几十年，虽没有明确的行文规定，但已被本行业普遍认可。如咨客的制服多为旗袍，色彩醒目，装饰华丽；正规西餐服务员的制服则是黑色燕尾服、马甲、白色礼服领衬衫、领结。

不同餐厅的员工有不同的制服，即使同一家餐厅，不同级别员工的制服也不相同。客人往往就是根据每位员工的服饰，来鉴别服务员的身份。

制服的美观、整洁既突出了员工的精神面貌，也反映了企业的管理水平和卫生状况。工作制服应有统一规范要求，不能随意修改。要注意领子和袖口洁净，注意保持制服整体的挺括。每天上岗前，要细心检查制服上是否有菜汁、油渍，扣子是否齐全、有无松动，衣裤是否有漏缝和破边等。总之，需经反复检查后才能上岗。

鞋是服装的一部分。在工作岗位上穿皮鞋，每天应当把皮鞋擦得干净、光亮，不要穿破线袜或露出脚部有破洞的袜子。如果有些工种需要穿布鞋，同样也应保持洁净。男员工的袜子颜色应跟鞋子的颜色和谐搭配，通常以黑色最为普通；女员工应穿与肤色相近的丝袜。

一般情况下，餐厅服务员不宜穿质地华贵、颜色鲜丽、款式复杂的大礼服，不宜穿牛仔裤、拖地裙、大摆裙、旧式旗袍和带水袖的戏装，也不能穿太露的衣服，不宜穿练功鞋、高跟鞋、拖鞋、长筒靴等，特殊情况除外；不宜戴礼帽、凉帽、花帽、风雪帽和有色眼镜；不宜围纱巾、披肩、长围巾等。

14.10 服饰特征四要素

餐厅服务员的服饰属于职业服饰，它应具有职业服饰的基本特征，即实用性、审美性和象征性。其服饰应符合以下要求：

1. 统一

统一是餐厅服务员服饰美的基本原则，因为对于接受服务的客人来说，款式格调相同的服饰会给人一种井然有序、赏心悦目的整齐之感。

2. 和谐

衣着之美，很大程度上在于“相称”，也就是要与自己的职业、身份、年龄、性别相称，与周围的环境、场合协调。

3. 含蓄

含蓄，作为中国传统审美趣味，通常被视为服饰美的至高境界。餐厅服务员的服饰应体现出民族特点与时代新潮的有机融合，解决好“藏”与“露”的适度关系。使“藏”能起到护体和遮羞的效果，使“露”能起到展示人体自然美的作用，朦胧、含蓄，婉约、雅致。

4. 整洁

餐厅服务员服饰美的关键是整洁、得体。在餐厅这一特定环境内，整洁是服饰美最基本的礼仪要求。整洁的服饰不仅能使客人享受到一种视觉上的美感，而且还会产生一种心理上的安全感，对餐饮市场的开拓和经济效益的提高有着不可忽视的作用。美观整洁的服饰既突出了服务员的精神面貌，也反映了餐饮企业的管理水平和卫生状况。

第15章
每日营业前的准备

15.1 营业前的清扫

客人对餐厅的认识往往是从表面开始的。卫生、整洁、舒适、美观，应该是餐厅留给客人的第一视觉印象。

由餐厅领班制订一个日程表，安排服务员轮流承担不同的清洁工作，确保就餐环境的整洁、优雅；服务员负责服务区域内餐饮用具、用品的卫生，用干净的专用布擦拭各种器皿，保证其清洁光亮，无水迹、无油渍、无污迹斑印、无指纹，玻璃器皿无破损，金属器具不变形，布巾类无破洞、霉点和污迹，调味品和其他服务用品干净整洁等。

餐前准备还要注意安全环节，及时检查诸如灯具、餐具、地面、火锅等物品和设施可能存在的不安全因素，发现问题立即着手解决。

15.2 物品准备

餐厅服务需要准备足够使用的餐桌、坐椅、瓷器、玻璃器皿、桌布、餐巾、桌号牌、菜单、酒水单、调味品、开瓶器、圆珠笔、收款夹、托盘、茶具等用品；西餐服务使用的餐具多种多样，不同菜式应选用不同餐具，所以还要准备瓷盘、刀叉、咖啡具、盐瓶、糖罐、奶罐、烛台、冰水壶等用品。

宴会服务还要对过道、地毯、餐桌布局、舞台、灯光、横幅、旗帜、扩音设备、音响等进行必要和适当的安排。餐具按中外习惯成套配置，材质高档，工艺精致，有特色，无破损磨痕，光洁、卫生。

15.3 值台服务员的基本餐桌摆设

把各种餐具按照要求摆放在餐桌上，是餐厅配餐工作中的一项重要内容，直接影响到服务质量和餐厅面貌。

标准要求：先铺好台布，定好座位，按顺时针方向依台摆放餐具、酒具、餐台用品、餐巾花。做到台型设计考究合理，物品安置有序，符合传统习惯。小件餐具齐全，整齐一致，具有艺术性，图案对称，便于使用。

餐具、酒具摆台的标准是：餐具摆放要相对集中，各种餐、酒具要配套齐全，距离相等，图案、花纹要对正，整齐划一，符合规范标准，做到既清洁卫生，又兼有艺术性，并方便宾客使用。

餐、酒具摆放大致可以用托盘分为四次托放，第一托为骨碟、勺垫、瓷勺，第二托为葡萄酒杯、白酒杯，第三托为筷架、筷子、公用餐碟、公用勺、公用筷和牙签桶，第四托为叠好的餐巾花（已插入在水杯中）。

15.4 餐、酒具的摆放规则

餐具、酒具摆放都有一定规则，如果随意摆放，就会显得杂乱无章，不仅无法给顾客美的感受，还会使顾客对餐厅服务员的工作态度产生不满，因此，重视各种器皿的摆放，能够为顾客创造良好的就餐气氛。餐、酒具的摆放规则如下：

1. 骨碟

将餐具码好放在垫好餐巾的托盘内，左手端托盘，右手摆放。从正主人席位开始按照顺时针方向依次摆放。摆放时要求花纹（字头、店徽）要对正，协调一致，碟与碟之间距离要相等，碟边距桌边 1 厘米。

2. 勺垫

瓷勺、勺垫摆在骨碟的正前方，瓷勺摆在勺垫的中央，瓷勺柄朝右，勺垫距碟边 1 厘米。

3. 酒具

葡萄酒杯应对正骨碟中心，葡萄酒杯底边距勺垫 1 厘米；白酒杯摆在葡萄酒杯的右侧，杯与杯上口处距离 1 厘米。酒具的花纹要正对客人，摆放时

拿杯座，不能拿杯口。

4. 筷架和筷子

筷架应放在骨碟的右侧，注意图案摆正，如果是动物图案，头一律朝左。将带筷套的筷子放在筷架上，筷子套的图案及文字要朝上对正。筷子末端距离桌边1厘米。

5. 公用碟

公用勺、公用筷、公用碟应放置在正、副主人席位的正前方，碟边距葡萄酒杯底托3厘米，碟内分别横放公用勺和公用筷，筷子放在靠桌心一侧，勺放在靠近客人一侧，勺柄朝左，筷柄朝右，成为对称型。公用勺和公用筷之间距离1厘米，筷子出餐碟部分两侧相等。10人以下应摆2套公用餐具，20人以上摆4套，其他两套应摆在正、副主人之间的中心上，形成十字形。如果客人人数少，餐桌较多，可在正、副主人位置上摆上筷架及筷子。

6. 牙签桶

应摆在公用碟的右侧，不出筷柄末端，不出公用碟的外切线。

7. 餐巾花

将叠好的餐巾花插在水杯中，摆在葡萄酒杯的左侧，三套杯应横向成为一条直线，水杯的上口距离葡萄酒杯口1厘米。

8. 菜单

10人以下就餐摆放2张菜单，摆在正、副主人席位的右侧，菜单底部距桌边1厘米。12人以上就餐摆4张菜单，摆成十字形。

9. 台号

大型宴会应摆放台号，一般摆放在每张餐台的下首。台号要朝向宴会厅的入口处，使客人一进餐厅就能看到。

摆台完毕，应再检查一遍有哪些物件摆得不够规范，并适当调整。

10. 台布

用专用的压花布制作，铺在餐桌上可使台面美观、清洁，并可吸收意外倾洒的汤汁、酒水，以免给顾客造成尴尬。

11. 调味碟

是一种直径很小、专门用于盛放各种配餐调味品的小碟子，如放芥末酱、海鲜酱、辣椒油、姜末醋、蒜泥等。一般按餐厅座位数至少配置两套，但如粤菜等以调味品为菜品特色的餐厅则要相应增加数量。

12. 调味品器皿

按照餐厅经营的方式配置相应的调味品，如酱油壶、醋壶、味精瓶、盐瓶、胡椒粉瓶、辣椒油碗等，一般每个餐桌配置一套。

13. 小碗

专门用于盛放汤菜、米饭或其他带有汤汁的菜品，以及装盛火锅调料等。可分为饭碗、汤碗和吃甜品的甜品碗。

14. 转台

一般在10人以上的圆桌上放置，以便于顾客取菜。其规格为直径比圆桌直径小50厘米，台面为木制或玻璃，下面是转盘。现在还有一种电动转台，打开开关通电后就会慢慢地不停转动。

以上物品不是每来一位客人都需要一一摆上，而要根据客人就餐点菜的实际情况灵活决定。另外，有些没有摆上的物品，如客人需要，只要他的要求是合理的，就应该摆上，以满足客人的特殊需求。

15.5 值台服务员应随身携带的物品

为了做好服务工作，值台服务员应随身携带各种随时要用的物品，否则，要用时再到处找，不但耽误顾客就餐时间，也会给顾客留下负面影响。那么，值台服务员应随身携带的物品有哪些呢？

(1)名字标牌。有条件的餐厅，为了易于管理、受理投诉，以及对客人的尊重，服务员应佩带名字标牌，上面列有服务人员的姓名、工号和职位，上班时应该一直佩带。

(2)笔。用来记录客人点菜和饮料、预约订位、上菜结清和与客人结账。

(3)点单簿。

(4)开瓶器。

(5)火柴或打火机，用于点蜡烛或酒精炉。

(6)餐巾纸。

15.6 中餐开餐前的准备事项

中餐厅每天在正式接待客人前,有一系列的准备工作要做,其具体工作如下:

(1)餐厅负责保洁的员工要做好餐厅墙壁、服务台、地面的清洁,严格按餐厅卫生标准进行清洁,不能留下卫生死角,也不能把清扫后的垃圾堆在餐厅门口。

(2)餐厅服务员用餐车从洗碟房把餐具运出,存入指定的餐具柜。备好足够的餐具、台布、餐巾、小毛巾、牙签等以供开餐使用,把干净和消毒的小毛巾浸湿,折成长方块状,整齐放入毛巾保温箱内。

(3)按中餐零点的摆台设计在开餐前30分钟摆好餐台。从备餐间领出洁净的托盘摆放在餐厅四周的工作台上。开餐前15分钟从备餐间将调料、茶叶、茶壶领出,将点菜单等放在餐厅工作台上。餐前10分钟将装满水的暖瓶送至餐厅,摆放于工作柜上。将餐厅的照明及空调系统打开。如果是包间,事先要进行通风,使包间里的空气保持清新。

(4)开餐前,由餐厅经理或领班对餐厅的准备工作进行一次检查,以防错漏。并主持召开餐前会,使餐厅的全体员工了解前一天餐厅的营业情况等,以及提出需要注意的事项。

(5)开餐前,菜单和酒单应整洁无污渍无破损并摆放整齐。餐具干净无缺口,台布与餐巾挺括,无破损和无污渍。餐椅干净无尘,坐垫无污渍,桌椅对齐,并且按照餐厅的标准摆放整齐。摆台符合餐厅规定的标准。花草鲜艳无枯叶。餐具柜内餐具、台布、托盘及一切开餐用具摆放整齐,餐具柜垫布整洁。

(6)开餐前5分钟餐厅全体工作人员出岗站位,按本餐厅的要求,接受领班指派工作。面向餐厅门口,准备迎接顾客。

(7)在餐厅的门口,引导客人停车的服务员也要站在自己的位置上,为开车来的客人引导车位。

做好了这些准备工作后,餐厅就可以正式迎接就餐的客人了。

15.7 西餐厅餐具的摆放原则

西餐厅餐桌摆设比中餐厅要复杂,因为西餐刀具、器皿的摆放都有严格规定,而且西餐厅的目标顾客大多是外宾和经济收入比较高的人士,他们在用餐的同时,还希望享受高规格的服务,而且由于饮食习惯等原因,他们对餐具的摆放是否正确、到位都非常在乎。所以,如果经营的是西餐厅,就一定要在整理餐桌和布置餐具上认真,不能有丝毫马虎。在西餐厅里,不同的菜肴所使用的餐具也不同,因此服务人员必须熟悉不同餐具的摆放和用法。

1. 摆设餐具的原则

西餐餐具的摆设,与餐具的使用习惯有密切关系,服务人员在摆设餐具时,基于卫生考虑,尽量不要让双手触碰刀面、匙面、叉面等,由于西餐餐具多以金属制作,故拿餐具时必须握拿餐具的柄部。在摆设餐具时要注意以下细节。

(1)以餐盘放置的位置为准,左放叉,右放刀或匙,上放点心餐具,叉齿及匙面朝上,刀直摆时刀刃朝左,刀横摆时刀刃朝下。这些物品摆放的位置一定要记牢,否则容易出差错,而一旦出了差错,客人的不满情绪就会产生,这时,即使餐厅的菜品再可口,可能也无法挽回餐厅的名誉了。

(2)依餐具使用习惯,左右两侧餐具应依使用先后由外向内摆放。

(3)为避免餐桌显得杂乱无章,不整洁,因此左右两侧餐具不得超过3件。

(4)为讲究摆设的变化,两种相同形状、大小的餐具不同时摆在一起。唯一例外的是左侧可同时摆两只大餐叉,其中一支餐叉与餐刀成对,另一支为单独使用。

(5)餐具附底盘一起服务时(例如咖啡杯盘),餐具可放在底盘中一起服务(例如咖啡匙放在底盘上)。

2. 摆设酒杯的原则

酒杯摆设,也与使用习惯有密切关系。拿酒杯时,基于卫生考虑,应拿杯柄,切勿将手放在杯口处。摆设酒杯时要注意以下细节:

(1)每次摆设不超过4个酒杯。

(2)酒杯摆设以靠近餐盘的大餐刀上端为基准点,根据葡萄酒饮用顺序,以左上右下的位置逐一排成一直线,最先使用的葡萄酒杯要放在右下方

的位置，而水杯应放在最后使用的葡萄酒杯的左方。

3. **餐具摆设的要求**

餐具的摆设应兼顾美观、客人方便取用、服务员方便服务和全餐厅皆有统一的标准等要求。

在西餐厅服务的服务员，一定要心细，要善于观察客人的就餐情绪，并通过他们情绪的变化，来判断自己的服务是否到位，有哪些地方还需要改进等。

第 16 章
如何进行迎宾的管理

16.1 迎宾服务的要领

现在很多餐厅都设了专门的迎宾服务员，他们身披绶带站在餐厅前，恭候顾客的来临，是餐厅的第一道风景，也是客人与餐厅的第一次接触，因此，对于他们迎宾过程中的每一个细节都应严格要求。具体要求如下：

(1)按照标准站立姿势，站立于餐厅门口外侧或迎宾台旁，面向客人进入方向，面部表情自然，眼光直视前方。

(2)当客人行至餐厅门口 2~3 米处时，迎宾员应向前移动半步，双手自然下垂于身前，微微弯腰，鞠躬 20~30 度，说："您好，欢迎光临。"

(3)向客人致意后应主动询问客人是否已经预订过餐位，如果客人已做过预订，要核查清楚后再引导客人进入餐厅，并说"某某先生，您的餐位已经安排好了，请随我来。"如果客人没有预订，应该问清客人人数，"先生，请问您一共几位？"听清回答后，根据餐厅预订情况和客人用餐人数引导客人进入餐厅。

(4)迎宾员在确认客人情况后，应左手持菜单，右手示意客人行进方向，并礼貌地说："先生这边请。"

(5)迎宾员右手做手势时应该注意，不可以用一个手指示意方向，要保持五指并拢，掌心向上的姿态为客人示意方向。

(6)迎宾员右手做手势时应该做到手到眼到，脚随客动。不可说东指西，也不可话停脚动，而不注意与客人保持一致。

(7)引导客人入座时，迎宾员应与走在后面的客人保持 1.5 米左右的距离。每到转弯处，要转身向客人示意，并以手势明确行进方向。

(8)引导客人入座时避免绕道曲行,应该始终在餐厅主通道行进。

(9)当引到座位时,应该首先征询客人的意见,此时迎宾员应站在主位的椅后,向客人示意:“某某先生,您对这张餐桌满意吗?”如果客人另有选择,应视情况主动协助调整。

(10)客人入座时,迎宾员应该协助餐厅服务员为主人拉椅让座。当客人坐下后,将菜单打开,用双手从客人左侧送上,并说:“这是菜单,请您选菜。”

(11)待一切安顿完毕后,迎宾员应后退半步转身离开客人,迅速返回岗位。

在此需要说明的是,迎宾员在恭候顾客的过程中,其站姿需要注意的重点有:双脚可以适度地叉开,两脚可以相互交替放松,但是不要反复不停地换来换去,否则便会给人以浮躁不安、极不耐烦的印象。

总之,只有注意每一个细节,并把每一个细节做到位,才能使宾客感到满意,从而乐意前来消费。

在迎宾这一服务环节上,还有如下几点需要注意:

(1)当衣冠不整的顾客来餐厅用餐时,服务员要婉转地提醒顾客,同时注意语言艺术:“我们餐厅是接待宾客的窗口,请您和我们一起维护餐厅的良好形象。”同时为顾客指引洗手间的位置,请顾客整好衣冠。

(2)伤残人士进餐厅吃饭时,要及时带顾客到离门口较近、方便入座、方便服务的位子;提供必要的帮助,如帮助推车、拿物品等;不要议论或投以奇异的眼光。

(3)当形象异常,如肤色、外貌特别的顾客来用餐时,要像接待其他顾客一样,礼貌地向顾客问好并带其入座,不能轻视或笑话顾客,更不能评头论足,或盯着顾客特别的部位。

16.2 迎宾员的工作程序

迎宾员的工作是餐厅整体工作中一个重要环节,其工作质量的好坏对餐厅形象、客流量大小都有一定影响。因此,如何安排好工作程序对他们来说是非常重要的。迎宾员的工作程序分为三个阶段。

第一阶段。迎宾员第一阶段的工作主要内容为餐厅接待工作,迎宾员对来餐厅就餐的顾客,不分男女老少都要亲切接待,保证顾客拥有一个轻松愉快的用餐气氛,工作的主要内容有:

(1)作为店堂服务员接待顾客。

(2)解决顾客提出的问题。

(3)对客席进行合理安排,保证顾客的顺利用餐。

(4)时刻注意店铺的环境,维持店铺的清洁卫生。

第二阶段。通过店内的各种促销活动,增加固定顾客数,提高餐厅的销售额。这是第一阶段工作开始一个月后着手的工作,主要有举办生日宴会和餐厅参观等活动。

第三阶段。通过参加所在区域的各种活动,取得周围群众的好感,提高来餐厅的顾客数。这是第一和第二阶段的工作开始 4~6 个月以后着手的工作。

16.3 服务员引位时的技巧

在餐厅里,引位工作看似简单,其实大有学问。引位得有技巧,才能够给顾客进餐厅后立即留下好的印象,从而激起他们的消费欲望。

在餐厅里,服务员经常会遇到顾客这样的提问:“我不想坐中间,坐那个靠窗的座位行吗?”“这儿离空调太近了,给我换个座位吧?”面对顾客诸如此类的提问,服务员如何回答和安排就非常重要。如果安排得不好,顾客对餐厅第一印象就会变差,不管菜色再怎么鲜美,顾客的反感心理还是无法消除。那么,怎样和顾客进行协调商量,做好领位工作呢?

1. 无条件为顾客换座位

当顾客对服务员安排的座位提出异议时,如果客流量不大,服务员应该按照顾客的要求,为客人换座位,直到客人满意。但是如果客流量太大,实在不能够为顾客换座位时,就应该把具体情况向顾客解释清楚,争取得到他的谅解。在解释时态度要诚恳,语气要温和,要真诚地表示歉意。

2. 引位员要了解店内文化

服务员在引导客人到包间时,有的客人会对包间内的饰物如字画、工艺品等十分好奇,不免问东问西,这时候服务员的任务就不仅仅是引位子那么简单。每一幅字画,每一件工艺品的来历都要烂熟于心,并能为顾客作简单介绍。

3. 引位服务要有灵活性

服务员为客人引位服务时要保持灵活性。虽然引位有先来先安排的规定,但是,如果等位的客人中有老人、孕妇、小孩儿或者残疾人时,就应该在引位的时候优先安排这些客人坐在进出方便的位置,或者在这些人排队的时候跟其他客人商量,让他们优先入席。这种灵活性的服务能够获得客人的好感。有时候遇到外地来的游客,提着很多的行李进入餐厅,引位服务员应该立即上前帮助客人提行李。这些举动都会自然地给客人留下良好印象,为后面的愉快进餐打好基础,也为留住回头客创造条件。

16.4 如何进行导餐服务

导餐服务就是由餐厅服务员或迎宾员等向客人介绍餐厅的经营项目、环境设施以及菜肴特色等引导顾客餐饮活动的服务项目。这项工作通常在顾客进入餐厅后开始。

1. 导餐服务的准备

导餐前做好准备很有必要,目的是在为客人作介绍时心里有数,不会因为准备不足而出现失误。

(1)掌握就餐顾客的数量、身份、国籍、民族及宗教信仰,另外还要注意顾客对就餐有无特殊要求,如果有,只要不违背原则,就应尽量满足。

(2)了解顾客的饮食禁忌,对酒水的要求等。

2. 导餐服务的程序

(1)介绍餐厅的概况及主厨的技术水平。

(2)介绍餐厅的菜单、风味特色菜点以及服务项目。

(3)对有特殊风味和食用方法的菜肴要介绍说明,并示范表演正确的食用方法。

3. 导餐服务的技巧

利用餐饮特色来引发顾客的就餐兴趣,可以满足顾客的物质和精神双重需求。

(1)介绍菜点的搭配与设计知识。

(2)以介绍店史为题,向顾客介绍饮食文化,如接待过某某名人,举行过某某名宴等。

(3)以菜肴典故为题,引导顾客对菜肴产生浓厚兴趣。如菜单上有“鱼头炖豆腐”这道菜,可以向顾客介绍其来历。

导餐看似是一件很简单的事情,但是,它也需要技巧和方法,导餐时的态度、语气等都能影响顾客的情绪,所以,做好导餐服务,也是餐厅员工应该重视的一件事情。

16.5 安排客人的一般规律

服务员不能根据自己的爱好、喜恶来安排客人,而要根据顾客的要求和餐厅的实际情况妥善安排。安排客人的一般规律如下:

(1)朋友聚会,特别是年轻人聚会,要安排在餐厅里边的位置,防止聚会时的开怀大笑影响其他客人的就餐情绪。

(2)老年人或残疾人就餐应该安排在出入、行动方便的门口或主通道旁的餐台。

(3)年轻伴侣需要温馨和宁静,所以要安排在可以看到美丽景色的窗前。

(4)衣冠楚楚、手提公文包的先生和女士要安排在安静、不易被干扰的位置,因为他们头脑中可能还盘算着对一天公务的思考。

(5)衣着华丽的客人一定要安排在餐厅中央或较为明显的位置,以客人的光彩来增加餐厅的气氛。迎宾员在安排客人就餐餐台时,不可忘记主随客便的原则,只能向客人提建议而绝不能代客决定。

(6)对于带小孩的客人,应根据孩子大小,安排合适的餐位,如果孩子太小,就要主动拿来小孩子专用的餐椅,并帮助把孩子放置好。

(7)对于有明显生理缺陷的客人,要考虑安排在适当的位子,以帮助其掩盖生理缺陷,当然,这一切要做得自然妥当,不能伤害客人的自尊。

当引座员把客人引领至餐位后, 引座员与值台服务员还有一个交接的程序:如果客人事先已预订了餐位,引座员要告诉值台服务员客人已预订了餐位或菜肴;对没有预订餐位的客人,要告诉值台服务员客人的人数,同时把值台服务员介绍给客人。在交接完成后,引座员应该协助值台服务员为客人拉椅让座。如果餐厅工作较忙,没有服务员立即前来服务时,引座员不能马上离开,冷落客人,而是要主动为客人拉椅让座,并用歉意的语气告诉客人很快会有服务员前来为他们服务,并通知有关的值台服务员。引座员的引座工作完成后,要向客人说“希望您用餐愉快”等话语,然后立刻返回自己的

岗位,在餐位登记表上记录下引领客人的桌号、人数等情况。

16.6 满席的接待要领

有时客人好不容易来到餐厅,可是餐厅已经坐满了,这时切忌因为忙碌而怠慢客人。这时的态度应该诚恳,语言应该得体,并表示歉意,例如,可以说“抱歉,现在已经满座了,请稍等一下。”

满席时的接待要领主要有以下几点:

(1)一定要热情招呼等待就餐的客人。客人一旦认为自己被冷落,就会拂袖离去。客人如果被热情接待,就会感到自己受到重视,也许还会耐心等一等。

(2)在客人等待的时候,应询问客人的姓名和人数。为了避免弄错,可事先做一张“顾客一览表”。

(3)预先告知客人大概要等多少时间,可以消除客人焦急的心情。

(4)在等待时,可以先让客人点菜,并给顾客提供杂志、免费茶水等,不要让顾客在等待时间内百无聊赖、无所事事。

(5)有空位子时,尽快将客人引到座位上就座,然后向客人表示感谢,说一些感谢的话,并附上“让您久等了。”

16.7 同席时的注意点

顾客到餐厅吃饭,除了希望品尝到美味的菜肴外,还希望享受到良好的环境和服务。如果餐厅不得不安排后来的客人与先就座的客人同桌时,一定要注意措辞,尽量不要给顾客有“添麻烦”的感觉。

餐厅之所以安排不相识的顾客同席就餐是为了不让顾客久等, 同时也可提高餐厅收入。但如果组合错了,就会给顾客带来麻烦。同席时,应将层次相似的顾客组合在一起。与此同时,服务员要留心同席顾客的言行。

有些顾客喝醉了, 神志不清, 会向不认识的同席顾客做出不礼貌的举动。发现这种情况时,服务员应装作上去换骨碟、换烟灰缸等和他说话,打断醉酒顾客的举动。如果这时已经空出了其他座位,可以让喝醉酒的顾客移到

其他座位去。然后向受打扰的顾客道歉，并提供冰淇淋、咖啡等作为免费服务，请顾客接受服务并请顾客谅解。

餐厅在安排不同时间段就餐顾客同席时还应该注意以下细节：

(1)要先征得先到客人的同意，再征得后到客人的同意。征得双方同意后，才能引导后者就座，并说“请这边来。”在和先到的客人寒暄后，让后到的客人坐下，并向先到的顾客说“打扰您了。”

(2)当人数少的顾客使用座位多的桌子时，应向后到的顾客询问是否可以同席。

(3)如果客人不愿意同席，也不要勉强顾客同席。

(4)同席时，尽量不要在女性顾客中加入一个男性顾客，或在男性顾客中加入一个女性顾客。

(5)注意不要弄错顾客们各自的账单。

第 17 章
如何进行值台的管理

17.1 服务语言的使用

服务员在服务过程中,会遇到称呼问题。一般来说,称呼主要有:小姐、先生、夫人、女士、大姐、阿姨、同志、老师、师傅、大哥,以及直接称呼职务,如×总,×经理等。

在问候语方面,主要有:您好、早上好、中午好、晚上好、新年好,等等。

要注意时空感。问候语不能都是“先生(小姐)您好”!一句话,应该注意随时间、场合、接待宾客的不同而有所区别,不然客人听起来就会感到单调、乏味。

问候语应该把握时机,一般服务员在离顾客 1.5 米的时候进行问候最为合适。有些餐厅服务员,隔着十几米的距离就与顾客打招呼,严重影响了餐厅的形象。对于距离较远的客人,只宜微笑点头示意,不宜打招呼。

当顾客进入餐厅后,许多服务员习惯问:“先生,请问您用餐吗?”这是很不礼貌的。就像一个人到百货公司买东西,售货员开口就问“买不买?”“买点什么?”一样让人感觉很不舒服。这时服务员只适宜表示欢迎,然后说:“请问,您今天几位……”接着话题就可以深入下去。

征询语确切地说,就是征求意见的询问语。

例如: 先生,您看现在可以上菜了吗?

先生,您的酒可以开了吗?

先生,这个盘可以撤了吗?

小姐,您有什么吩咐吗?

小姐,如果您不介意,我把您的座位调整一下好吗?

征询语运用不当会使顾客不愉快，而且征询语也是服务的一个重要程序，如果省略它，就会产生服务上的错乱。例如，服务员如果事先不征询顾客现在是否可以上菜或开酒的意见，自作主张将菜端上来，将酒打开。这时顾客可能或许还在等其他重要客人，或者还有重要谈话没有结束，服务员这样做，顾客就会不高兴。开酒之前，如果不把酒标对着顾客，请示顾客是否可以开酒，顾客就会有主权易位的感觉。

服务员在撤盘的时候，也应该运用征询语。在这个问题上笔者很有感触。在参加一些宴请和聚会的时候，每端上来一盘菜，笔者就习惯先夹一块放在盘里。哪知服务员事先不征询、不打招呼，就把盘子撤走了，如果服务员事先说一句“先生，您这个盘可以撤掉吗？”就不会出现让顾客尴尬的情况。这就是一个必要的程序。

例如： 一对情侣到一个餐厅用餐，这时餐厅内已经没有小桌子了，于是服务员将这对情侣安排到大圆桌上用餐。过了一会儿又来了8位客人，这时却没有大圆桌了，靠窗的小方桌又空了出来。于是服务员就简单地对圆桌上的这对情侣说：“你们二位请到这边来！他们人多，让他们坐大圆桌行不行？”这时，这对情侣不高兴了，不耐烦地说：“不行！我们就坐这儿，不动了！”这时主管走过来对这对情侣说：“二位实在对不起，给你们添麻烦了！靠窗的小方桌很有情调，更方便两位谈话。如果你们不介意的话，我给您二位调过去！支持一下我的工作好吗？”这对情侣一下就变得平和起来，同意了主管的安排。

所以，运用这一类语言时一定要注意以下几点：

(1)注意顾客形体语言。例如当顾客东张西望时，从座位上站起来或者招手的时候，都是在用自己的形体语言表示什么或暗示什么，这时服务员应该立即走过去，征询说：“先生(小姐)，请问我能帮助您做点什么吗？”“先生(小姐)，您有什么吩咐吗？”……

(2)要用协商的口吻。应该把征询顾客意见当做服务中的一个程序，不要先做事情然后才打招呼。

17.2 服务敬语

餐厅服务敬语最能直观反映出餐厅的服务水平，要提高服务水平首先

要用好服务敬语。在使用服务敬语时,关键要讲究礼貌,场合,做到情景正确,态度诚恳,语气准确。常用的主要服务用语举例如下:

欢迎语:

(1)欢迎光临!

(2)欢迎您的光临。

(3)欢迎光临××餐厅,希望您能满意我们的服务。

问候语:

(1)您好!

(2)早上好!

(3)中午好!

(4)晚上好!

祝福语:

(1)生日快乐!

(2)祝您长寿!

(3)请多保重!

应答语:

(1)这是我应该做的。

(2)我明白了。

(3)没关系。

(4)请您多多指教。

(5)如有照顾不周,请多包涵。

(6)不必客气,很高兴为您服务。

(7)非常感谢您的好意。

(8)承蒙您的厚爱。

询问语:

(1)请问,我能帮您做些什么吗?

(2)您有什么事情需要我为您服务?

(3)您要不要……?

(4)您还需要……?

(5)您还有其他的事情吗?

(6)这样不会打扰您吧?

(7)对不起,我没听清您的话,请您讲慢点,好吗?

(8)您再说一遍好吗?

推托语：

(1)很抱歉，我们有规定，不能……

(2)承蒙您的好意，但是……

(3)很遗憾，现在还不行，是不是下次再说？

道歉语：

(1)实在对不起。

(2)真抱歉，请原谅。

(3)完全是我的过错，对不起。

(4)打扰您了。

(5)真是太对不起了。

(6)感谢您的提醒。

(7)对不起，让您久等了。

(8)我们立即采取措施，使您满意。

(9)实在对不起，您能再等几分钟吗？

餐厅招待语：

(1)请里边坐，请问您一共几位？

(2)欢迎您来我们餐厅就餐。

(3)请稍等，我马上给您送过去。

(4)请问您想喝些什么饮料？

(5)我们餐厅的特色是……希望您能喜欢。

(6)我可以为您点菜了吗？

(7)您喜欢吃点什么？

(8)请问您现在要点菜吗？这是菜单。

(9)请您尝尝我们的风味菜(特色菜)好吗？

(10)您用些……好吗？

(11)对不起，做这个菜的时间可能会长一些，请您多等一会儿好吗？

(12)您喝酒吗？

(13)请问，您喝什么酒？

(14)您喜欢用些什么饮料？

(15)您对我们的服务满意吗？

(16)现在给您上菜好吗？

(17)让您久等了，这是××菜。

(18)您需要……吗？

(19)真抱歉,耽误您时间了。
(20)我可以撤掉这个盘子了吗?
(21)您还需要些别的吗?
(22)现在可以为您结账吗?
(23)这是账单,请您过目。
告别语:
(1)谢谢您的光临,您慢走。
(2)多谢光顾,欢迎您再次光临!
(3)欢迎再来!
(4)谢谢,欢迎您再来。

在此需要说明的是,服务员不但要对顾客说敬语,还要选择适合特定顾客的敬语。敬语有各种各样,程度有低有高。兼顾到双方立场的敬语,不会使对方不悦,如果使用了程度过高的敬语,会使顾客处于一种过于拘谨的境地,也会心中不悦,如果使用了程度过低的敬语,会使顾客感受不到自己应受的尊重。敬语的使用要与店内的气氛风格一致。如果是针对年轻学生而且气氛比较随意的餐饮店,可以用程度低的敬语;如果是中高级餐饮店,就应使用程度高的敬语。

另外,使用敬语时必须注意艺术性和灵活性。只是生硬地搬用礼貌用语,缺乏感情色彩,只会使顾客感到生硬虚假,而达不到亲切的服务效果。交谈中要理解客人的心理,做到有的放矢,不盲目服务。

17.3 微笑服务

所谓微笑服务主要表现在员工的面部表情、语言表达与行为举止等方面。员工的面部表情中,微笑服务始终是最基本的原则。对服务行业来说,要想获得顾客的认可,服务员的真诚微笑是必不可少的。微笑,是愉快心情的反映,也是一种礼貌和涵养的表现。服务员不仅仅要在顾客面前展示微笑,在生活中也处处都应保持微笑。这种微笑不靠行政命令强迫,而是作为一个有修养、有礼貌的人自觉自愿发出的。唯有这种微笑,才是顾客需要的笑,也才是最美的笑。

在为顾客提供服务时微笑,不仅仅是一种表情的表示,更重要的是与顾客感情上的沟通。当服务员向顾客微笑时,他表达的意思是:“见到您我很高

兴,愿意为您服务。”

当一个服务员面带笑容时,不能是“皮笑肉不笑”,而是要求眼睛也笑,同时配合得体的语言和姿态语言。所谓眼睛也要笑,是指服务员在微笑的时候,他的眼睛也要“微笑”,否则,给人的感觉是假笑、干笑。笑要与语言结合是指在微笑的同时,还应该对顾客说“您好”、“欢迎光临”等礼貌用语,不宜只笑不说,或只说不笑。笑与姿态语言的结合是指微笑要与正确的身体语言结合,才会相得益彰,给顾客以最佳的印象。

美国一家百货商店的人事经理曾经说过, 她宁愿雇用一个没上完小学但却有愉快笑容的女孩子,也不会雇用一个神情忧郁的博士。酒店大王希尔顿在他的酒店巡视时,问服务员最多的一句话就是:“你今天对顾客微笑了吗?”如果餐厅服务员也经常这样自问,服务质量就会得到进一步的提升。

17.4 如何为不同类型的顾客服务

到同一家餐厅就餐的顾客有很多种类型。如有的是自由型,有的是情绪型,有的是理智型,有的是主人型,等等。对待不同性格的顾客,服务方式是有一定区别的。如果用统一的模式去服务,顾客的满意度就有可能降低,因此,对不同类型的顾客,服务员应该采取不同的服务方式。

1. 自由型

自由型的顾客喜欢自在、舒适的就餐环境。他们在点菜时讲究菜肴的质量,一般不受市场信息干扰,在就餐时也不喜欢服务员过多的打扰。因此,服务员要做的是营造好就餐氛围,利用好的方法调动他们的情绪和消费积极性。

2. 情绪型

情绪型顾客的行为往往受感情支配,易冲动,易受餐厅现场各种因素的影响。如餐厅的噪声较大时,他们的情绪也会变得不安、烦躁,而这种情绪又会影响他们的食欲。所以,服务员要尽量发挥自己的主动性,为顾客创造一个安静、祥和的就餐环境。

3. 理智型

理智型顾客的消费行为较为理智, 他们在就餐时喜欢按照自己的需要去点菜,对服务员的推荐往往不会接受。所以,对这样的顾客,服务员要多征

求意见,不要自作主张,可以向其提供详尽的产品信息和周密的接待计划帮助其作出消费选择。

4. 主人型

主人型的顾客到餐厅时,就好像回到自己家里一样,一般不等服务员与他打招呼,就径自朝餐桌走去,而不管此桌是否有别的客人已经预订,总之先坐下来再说。他们一般会经常光顾同一家餐厅,由于对菜单比较熟悉,因此点菜时,大多不看菜单,随口就点,好像他点的菜就应该有。对这一类型顾客,服务员应在他们进入餐厅时就迎上去,并伸手示意一张未被预订的空桌:"您好,××先生,请您坐这张桌,刚好5位。"这样就会避免他们走到已预订好的餐桌坐椅上去。点菜过程中,服务员要尽量满足他们的要求,要顺其思路服务。

5. 休闲型

休闲型顾客可以分为两种,一种是一个人来,常常在手中握一份报纸或杂志,他们喜欢坐在一个安静的角落里一边看书看报,一边就餐,不喜欢被人打扰;另一种是家庭或亲朋好友出来聚餐,这一类型的顾客点菜时,大多喜欢实惠的大众菜加一两个餐厅特色菜。对第一种顾客,服务员要注意服务的频率,千万不要服务得太频繁,点菜时话不要多,一次性将其点的菜品上好,不要再去打扰。对第二种顾客,服务员要给他们推荐餐厅的特色菜以及物美价廉的实惠菜,并尽量为他们营造一种合家欢乐的气氛。

6. 傲慢挑剔型

傲慢挑剔型的顾客大多有一定的消费经验和菜肴知识,表现欲强,往往对服务员的推荐表现出冷淡和排斥,对什么都很挑剔,不能体谅服务员的辛劳,希望服务员重视他,以他为中心。对这样的顾客,服务员就要以平和的心态对待,热情而不卑下,服务员要主动征求他们的意见,要有耐心而且要掌握分寸,充分尊重他们的选择并尽量满足他们的要求,使这类顾客在优质的服务中感到无可挑剔,从而改变对餐厅和服务员的印象。

7. 急躁型

每个人都有脾气,作为餐厅服务员,怎样向急躁型顾客提供优质服务是餐厅服务的难点。因为这一类顾客的特点是:对任何服务项目都要求快捷、迅速(以他心里的时间尺度为准);服务员要有问必答;对服务员提出要求时,喜欢用定性的语言,有时还会喜欢用手势加强语气;当对服务不满意时,会表现得异常生气,甚至大声斥责;但他们同时具有心直口快,处事大意,事

过就忘的特点。

对这种类型的顾客,服务员在提供服务时,要行走迅速,语言简练,对顾客提出的任何要求均给予准确回答,同时提供时间信息。例如:顾客订一份七成熟的牛排,服务人员应说:“好的,先生,七成熟牛排,我记下来了,牛排需要 20 分钟的制作时间,请您稍候。”在这里需要说明的是,如果对急躁型顾客使用模糊性语言,他们会立即爆发出不满情绪,假如一份菜肴还要等 10 分钟,而服务人员看客人着急,就安慰顾客说:“您稍等,菜马上就到。”其结果只能使事情更糟。

要想使急躁型顾客对服务满意,除以上各项外,服务员还可以为客人额外做点事,如协助他挂放大衣;酒水喝掉 1/3 时,不必询问,立即给予添加;等等。相信服务员这些缓解顾客情绪的举动能够赢得他们的理解和尊重,从而避免客人对餐厅产生不良影响。

17.5 如何为带小孩的客人服务

带小孩的客人来餐厅用餐,服务员要给予更多的关注和照顾。

首先为小孩拿来小孩专用坐椅,一般餐厅都应准备好这样的专用椅。为客人考虑周到的餐厅还可以准备两种专用椅,一种是专门为幼儿准备的,椅子前部有一个桌面式的栏板,幼儿使用的盘、碗都可以放在上面,因为有护栏,所以幼儿坐在椅子上很安全。另一种是为五六岁孩子准备的高坐椅,是为了使大一点的孩子能够与大人一起上餐桌。服务员安排好孩子就座之后,应马上为客人点菜,此时可以灵活一些,先为孩子订菜,订了菜之后马上给孩子上菜。

孩子吃的菜要软、烂,易消化,使用的餐具要安全,一般可以上一只小勺,最好是金属的。孩子吃完后,在大人用餐时可以给孩子几张餐巾纸玩,或者服务员帮助照看小孩,让大人免去牵挂放心地用餐。

为有孩子客人服务好的前提是照顾好他们的孩子,有时孩子十分可爱,服务员见了喜欢多开几句玩笑,显得很热情,但有时孩子的父母不喜欢看到这种情形,服务员要注意把握分寸,不要适得其反。

17.6 客人入座后的服务

客人入座后，从客人入座到客人点菜前的这段时间，值台服务员要做好下列工作：

1. 问好

值台服务员要面带微笑，站立服务，主动向客人问好，与客人之间保持一米距离，"请"字当头，"谢"不离口，努力给客人留下好的第一印象。对客人的要求要全神贯注地听，不得面露厌烦之意，使客人有一种舒适的感觉。

2. 展开餐巾

服务员应从客人的左边，用双手将餐巾在客人身侧打开，手臂交叉将餐巾铺在客人身前。要注意不可以双臂平移地将餐巾拉铺在客人身前，因为双臂平移、拉铺餐巾的动作会使服务员靠近客人一侧的手臂挡住客人的脸部，给客人造成不舒服的感觉。

3. 撤去筷子套

撤筷子套时要注意不可以用手触摸筷子的前部，应将套着筷子套的筷子拿起后，轻轻将筷子尾部倒出套口，右手捏住筷子尾部，左手将筷套撤去，右手将筷子轻轻放回筷子架上。

需要注意的是，筷子上的中英文店名一致向上，对着客人。

4. 茶水服务

为客人斟茶时一定要从客人右侧送上茶杯，放在客人面前的餐盘右上侧，距桌边8厘米的位置，茶杯把手向右与餐台边平行。斟茶时斟八分满。有的餐厅没有免费的迎宾茶，服务员要主动介绍并询问客人用什么茶。

5. 根据客人的人数增加或撤去多余的餐具

客人在就餐过程中，人数有时会变化，中间突然增加一位或几位客人，或突然有一位或几位客人提前退席。遇有增加客人时，服务员要立即增加坐椅和餐具，送来餐巾并将餐巾铺在客人胸前，同时为客人斟满酒水，撤去筷套将筷子放置在筷架上；遇到客人提前退席时，不要先撤餐具，要先按送客程序礼貌送客，待客人走后再征询继续用餐的主座客人是否撤去已走客人的餐具，当主座客人点头示意后，才可撤去餐具。

服务员在服务过程中必须注意，每在客人旁边完成一次服务，都应该退一步后再转身去做下一个动作。规范的动作会给客人留下良好的印象，使客

人对餐厅产生好感，从而使服务工作愉快地进行下去。

17.7 包间服务的要领

在餐厅包间消费的顾客一般都是请朋友聚餐或是生日聚会等，因此，他们对服务的质量要求更高，在包间服务的人员要注意以下细节：

1. 迎、送客

服务员要在顾客到来之前打开包间门，站在门内一侧，用右手向顾客示意，微笑；迎客时向顾客一一问候；送客时向顾客一一道别。另外，由于包间内有衣帽架等设施，包间服务员还要帮助顾客挂衣物，在接衣拿帽时要用双手，注意衣服不要倒拿，以免顾客的物品从口袋里掉出。如果不慎掉出的，拾起后要向客人表示歉意。

2. 餐台服务

(1)拉椅入座服务。服务员要先为主座顾客拉坐椅，便于他招呼其他顾客入座；然后为主座右侧的第一位宾客拉坐椅；接着为主座左侧的第一位宾客拉坐椅；随后按顺时针依次拉坐椅。拉坐椅时动作要轻，不要拖得地板咯吱咯吱响，也不要让椅子和餐桌碰撞。

(2)上茶服务。顺序从主座左侧开始顺时针上茶。

(3)上香巾服务。一种方法是将香巾放在香巾盘中，每盘一块，放在顾客的左侧，上香巾的顺序同上茶服务一致；另一种方法是将香巾摞成一摞放在香巾盘中，包间服务员左手托香巾盘，右手持一把香巾夹子，走到顾客右侧，用夹子将香巾递给顾客。无论是哪种上香巾的方式，服务员都不能用手接触香巾。

3. 上菜服务

(1)凉菜。包间的凉菜有时是顾客预先订好的，在这种情况下有两种上菜方法，一种是顾客到来后，上茶完毕立即上齐凉菜，另一种是在顾客到来前预先上齐凉菜，在餐台上摆放好。

(2)热菜。操作位置和要求同凉菜，如上鱼、鸡、鸭等整只菜肴时，要将头部的一边朝向主座宾客。

上热菜的时间要求：凉菜上齐后要询问主座顾客上热菜的时间，并按其要求的时间上菜。包间上热菜除顾客有特别要求外，必须一道一道地上。

(3)分菜、分汤。包间服务员除分汤外,有时还要为顾客分菜。分菜分汤的操作位置同上,服务的顺序同上茶服务。此项服务操作应由两名服务员合作,其中一名负责传递顾客的碟、汤碗。

(4)主食。如顾客所点的主食中有小吃、点心等,应穿插在上热菜的过程中,不必等到最后,一般在上第三道菜后即可上第一道小吃,以后可按热菜单上的数量和小吃的数量均衡穿插。如果顾客要求最后上小吃,则尊重客人的意见。

(5)果盘。果盘是用水果造型摆盘后上桌的,是包间顾客用餐的最后一道食品。上果盘一般有两种情况:一种是餐厅免费赠送的果盘;另一种是顾客点菜时点要的果盘。

4. 用餐服务

(1)撤换碟子。当顾客的餐盘内骨刺、汁芡较多而影响进餐时,或不慎将碟子弄脏(如掉进烟灰),应及时为顾客更换干净的碟子。但撤换碟子的次数不要过于频繁,否则反而会使顾客感觉进餐中有过多的打扰。撤换前要使用服务敬语征求顾客意见,如:"对不起,可以为您换碟子吗?"顾客同意后,再立即撤换。

(2)香巾服务。在顾客进餐过程中至少还要上一次香巾,一般在上辣菜或需用手取食的菜肴后,便于顾客使用;在用餐接近尾声,顾客喝完热汤后,再上一次香巾。

17.8 翻台服务的要领

在生意比较好的餐厅里,用餐的高峰期间,为了让客人不久等,服务员经常要进行翻台的工作。所谓翻台服务,就是在送走前一拨顾客后,迅速地为迎接下一拨顾客作好准备。但是,在做翻台服务时,餐厅中可能还有其他顾客在用餐,有时甚至有顾客正在等待餐位就座,所以翻台服务要动作迅速、干净利落、不影响餐厅就餐气氛,也不能给顾客手忙脚乱的感觉。服务员翻台时的要领有:

1. 收拾桌面

收拾桌面要分类进行:先收餐巾、香巾、餐巾纸、空瓶、罐及废弃杂物;再收拾杯具、筷、勺;最后收拾餐具。收拾过程中要轻、稳,井然有序。杯具、餐具

等要用托盘送厨房洗涤处。注意不要因为有客人等着用餐而胡乱收拾，结果把碗筷、碟等弄得发出很大响声。收拾过程中要保持安静，不要影响其他就餐客人。翻台时如发现宾客遗忘的物品，应及时交给宾客或上交有关部门。

2. 清理地面

如餐桌下的地面有溅的汤汁或酒水，要及时清理，但不能使用扫帚、墩布，因为餐厅中还有其他顾客就餐，使用扫帚、墩布是对顾客的不尊重，会引起其他顾客的反感。应用专用的抹布擦汤汁或酒水；地上的废弃物要装在垃圾袋中；服务员在操作时要戴手套。

3. 撤换桌布

换桌布时的动作不能太张扬。在餐厅还有顾客进餐的情况下，不允许露出全部餐台台板，应先将干净的桌布准备好，折起脏桌布的一半，打开干净的桌布铺上一半，再撤掉脏桌布，最后全部打开干净的桌布铺好；撤换一次性塑料桌布时，要先将脏桌布从四个角往里拉起，将遗撤物包在桌布中放入垃圾袋，再将准备好的干净桌布铺好，打开桌布时不允许抖动，而是两个人合作轻轻拉开。整个过程要快、动作要敏捷。翻台时使用的垃圾袋尺寸要小，应是不透明的袋子。推拉圾车行走时要避开用餐的顾客。

4. 重新布置餐桌

清理好桌面后，应立即按照餐位数重新摆好餐台，准备迎接新的顾客。

服务员在翻台的操作过程中，不能大声喧哗，也不能背后抱怨刚消费完已经结账的顾客。总之，翻台服务要迅速、利落，不能让后面的顾客等得太久。

17.9 西餐厅的服务程序

西餐服务程序与中餐服务程序不尽相同，西餐服务员的工作包括迎宾、餐前服务、开胃品服务、汤类服务、主菜服务、餐后服务等内容，其服务程序如下。

1. 迎宾

(1)打招呼、问候。如同中餐迎宾一样，要使用礼貌用语，而且语言要得体，要迅速判断顾客的国籍，并根据他们的礼节、礼仪去接待。

(2)引客入座。2分钟内让客人落座，不要让客人长时间等待或是自己到处找座位。

2. 餐前服务

(1)在客人入座后2分钟内送上服务面包和水。

(2)在客人入座后5分钟内呈递菜单、酒单,不宜让客人久等。

(3)客人入座后10分钟内解释菜单,即在递送饮料时解释菜单,如客人要求对某一食品做详细解释,要耐心重新讲解一次。

(4)客人入座后10分钟内送上服务饮料。

(5)客人入座15分钟内完成点菜记录,或在递送饮料后进行;如果必要,可在呈递菜单时,即客人入座后5分钟进行。

(6)记录完点菜立即送到厨房,如客人有特殊要求,也要及时告诉厨房。

3. 开胃品服务

(1)客人入座15分钟后进行开胃品服务。

(2)开胃酒应在上开胃品前服务到餐桌;开瓶、倒酒可在上开胃品前,也可在上开胃品后进行。

(3)全桌客人用完西餐后撤盘、杯。

(4)清理完盘、杯后,主动为客人加满冰水,直到呈递甜点。

4. 汤或色拉(第二道菜)服务

(1)在清理完开胃品盘后10分钟内送上汤或色拉。

(2)第二道菜用酒和第二道菜一起服务。

(3)清理第二道菜餐具时,要在全桌客人用餐完毕后,撤走餐具及酒杯;除非另有规定。

5. 主菜服务

(1)清理完第二道菜的餐具后10分钟内进行主菜服务。

(2)酒杯在上主菜前呈递,上主菜之后递酒、开瓶、倒酒。

(3)客人用完主菜后清理主菜盘、旁碟、空杯等,只留水杯或饮料杯。

(4)撤走所有调料,如盐、胡椒、番茄酱等。

(5)用刷子将桌上面包屑扫进餐盘,而不是扫到地上。

6. 餐后服务

(1)摆上甜点盘、甜点叉、甜点刀、茶匙。

(2)摆上乳脂、糖、牛奶等以及热杯与杯碟。

(3)清理完主菜餐具后15分钟内进行甜点服务。

(4)咖啡或茶要在甜点服务后或与甜点同时进行服务。

(5)清理甜点盘要在全部客人用餐完毕后进行。

(6)餐后饮料要在客人点完饮料后10分钟内送上。

(7)服务员应主动问客人是要咖啡还是茶,并为客人加满咖啡或茶,不要等客人要求时再加。

7. 收尾工作

(1)呈递账单分两种情况,一是闲暇用餐服务,即等客人要求时呈递;二是快速用餐服务,在上完主茶后加咖啡或加茶时呈递。

(2)收款。根据餐厅规定收取现金、信用卡、旅行支票、个人支票等。

(3)送客。当客人离开时要说"谢谢光临,很高兴为您服务",并欢迎再次光临,切忌冷漠地对待即将离开的客人。

17.10 自助餐厅的服务程序

很多人认为,自助餐厅的服务很轻松、很简单,事实上并非如此,虽然在自助餐厅里顾客可以自己选取食品,为自己服务,但是,服务员不是没有任何服务项目,如服务员必须在整个过程中安排好各类食品,不能减慢服务线的工作,随时清理顾客用过的餐盘,接受顾客的咨询等。其服务程序具体有以下几点:

1. 自助餐厅柜台的准备

自助餐厅柜台的准备工作要在餐厅每天正式营业前就准备好,让顾客进餐厅后就能品尝到各种丰富的菜肴和点心。自助餐厅柜台的准备有以下两个方面:

(1)物品准备。在服务开始前,服务员要将柜台、杯架等表面擦干净;托盘、餐巾、餐具要备足;餐桌和杯架必须整洁、安排有序;服务用具和碟供应要做适当的组合:同型号的碟要摆放在同一条线上,垫、凳及各类桌子应准备好。

(2)食品准备。冷热饮料、食品及色拉、甜点、面包等要精心加以装饰后展示;展示主菜时,切好的肉片应堆高一些,肉丸应直线排放,肉块应放在盘中部。水果和蔬菜等色拉的安排要具有一定高度并摆成不同形状。安排色拉时,要把同一类不同颜色的菜品放在一起,以便顾客挑选。各种调料、调味品和事先包装的食品应放在适当的地方。甜点柜台和其他部分也应该干净、安排有序。甜点应根据食品和容器不同,按类组合排列,保持摆放匀称和排成

直线，并便于顾客挑选。

总之，要使食品的摆放更合理、装饰更有吸引力，更能刺激人们的食欲。切忌把各类食品随便堆积在一起，或是不加任何装饰，这样只会使顾客对餐厅产生反感。

2. 食品服务时的要点

(1)接受客人对食品方面的咨询。当客人走近柜台时，服务员要主动向他们问好；询问客人喜欢哪种食品，回答他们提出的问题，根据菜单提出建议，如果客人对某种食品有不了解的地方，回答时要有耐心。

(2)食品分装要科学。自助餐厅柜台的服务员，要按客人要求的分量提供食品。如果分量不足，会使客人心里产生不满，分量过大则会造成浪费。所以，服务员必须了解和熟悉每种食品需用的盘碟型号；食品装盘时不要让食品超出盘的边缘；色拉应事先按分量分到每个餐盘中，注意不要破坏盘中色拉的装饰，而且最好能让每一位客人都能看到这种装饰，各类水果要洗净后摆放，不要混放，如葡萄不要和香蕉放在同一个果盘里。

(3)主菜服务。主菜一般都是放在蒸汽工作台上的。服务前要了解客人有何要求，如调味品、装饰分量等要求。虽然需要什么主菜都是由客人自己去取，但服务员也应给予帮助，满足其特殊需要，如帮助年老的客人或是身体有残疾的客人拿取番茄酱、芥末、汤汁等调味品。

(4)饮料服务。饮料一般也由客人自己取用。客人自己取用时，冰块和饮料都必须放置在适当的位置，以方便客人取用。

3. 进行食品的添加

(1)添加食品服务。每一个自助餐厅的服务员都相应固定地添加某些食品，因此，服务员应该在服务间隙将这些食品加满，如负责分汤的服务员，应该随时检查汤的温度是否合适、是否需要添加，盛汤的碗是否够用等。不过，有些自助餐厅有专门服务员供应服务线上的食品，他们把柜台所需要食品的信息通知厨师，再把厨房准备菜的信息通知柜台服务员，这样柜台服务员就不用离开服务线去添加所需要的食品了。

(2)添加食品的技巧。当某个菜品所剩不多时，服务员要及时添加，但添加时不能把新鲜食品放在盛有剩余食品的盘子里；当客人取走色拉或甜点后，应及时予以补充；当食品从厨房端出来时，应把盘加满，因为客人都不乐意要最后的一份。

自助餐厅服务不是一件轻松的事情，服务员应该走动服务，随时为客人提供必要的帮助，不能因为客人自己动手取用食品，服务员就完全放弃服

务，要做个有心人，主动为客人提供一些服务，使客人感受到餐厅的关怀和温暖。

17.11 满足顾客对优质服务的心理需求

同一个人在不同的环境中有不同的心理需求，当顾客进入一家餐厅时，自然就对服务有心理需求，而且这种需求往往定位在较高层次，只有满足了顾客对优质服务的心理需求，他们才会对餐厅产生好感，才有可能在以后再选择来餐厅消费。所以，重视顾客的心理需求，也是服务的一个重点。那么，怎样做才能满足顾客对优质服务的心理需求呢？

1. 努力为顾客提供舒适的环境

顾客进入餐厅，第一要求就是舒适，它是顾客对餐厅服务是否感到优质的决定性评价标准，如果餐厅给顾客留下的印象是狭窄压抑、沉闷乏味的，那么，即使餐厅员工表现再出色，也难使顾客对餐厅服务留下优质的印象。那么，怎样才能给顾客舒适感呢？要达到这一点就必须按照以下几点去做：

(1)宏观环境。宏观环境就是指餐厅的大环境，如地理位置上既要考虑到交通方便，又要兼顾餐厅所处环境的安静；餐厅的大堂、包间等要给顾客留下相应的空间感受，不能给人以局促、狭窄、沉闷的感觉；内部装修要美观，富有情趣，整家餐厅的内部色调要和谐典雅，品位独特。

(2)微观环境。微观环境是指小的、局部环境，如视觉上要求采光良好，室内宽敞，外部视野开阔，物品摆放整齐，布局合理，硬件设备清洁卫生；听觉上要求音响和谐悦耳，空调、电话等设施运行状态良好；味觉上要求餐厅所提供的食品色香味俱佳，盛放食品的器物美观别致，用餐环境卫生舒适，总体上能够引起顾客良好的感觉享受。

(3)流动环境。所谓流动环境是指餐厅员工着装整齐统一，美观大方，别具特色，服装颜色与环境相协调，面料质量好；言谈举止大方得体，彬彬有礼，处处体现出对顾客的礼貌。

2. 物美价宜

餐厅应当注意到顾客对餐厅服务和价格之间的心理接受状态。一方面，要保证餐厅的服务质量；另一方面，要确保餐厅所制订的各项服务价格与所提供的服务质量、服务档次相适宜，只有这样，顾客才会感到餐厅服务正规、

管理严格，在餐厅消费称心如意，从而为餐厅在顾客心目中树立良好的形象。

3. 谦让体谅

餐厅员工在提供服务的过程中，难免会与顾客产生矛盾，这些矛盾的起因或来自餐厅员工，或来自顾客。餐厅员工应尽力满足顾客的要求，态度和蔼，语言礼貌，语气温和，方式诚恳，要尽量把不良影响控制到最低限度。

4. 使顾客有安全感

餐厅应当采取相应的措施保证顾客的隐私权、人身不受伤害，人格、荣誉、自尊、精神不受挫伤，生命、健康不受威胁，使顾客时时体验到安全感。

事实上，餐厅服务员要完全满足顾客对优质服务的心理需求不是一件容易的事情，因此，这就要求服务员在服务过程中，要尽心尽力，真正做到让顾客满意，使顾客心理产生满足感、舒适感，从而对餐厅留下深刻印象。

17.12 等待不是休息

客人开始用餐，值台服务员可能处于一种等待状态，等待客人提出的下一步服务要求。然而等待不是休息，在等待的过程中，服务员需要时刻注意客人的举动，以便及时对客人提出的要求作出反应，提供贴心、到位的服务。当客人眼光离开饭桌而左顾右盼的时候，可能是需要帮助的时候，这时要积极主动上前询问客人是否有需要帮忙的地方。

在等待的过程中，服务员视线不要一直盯着客人，这样会使客人用餐时感觉不舒服。宾客沉默不语时，不要盯着客人，以免加剧客人的不安。服务员在为多人提供服务时，要巧妙运用自己的眼神，兼顾每一个客人，要按照先来后到的顺序对先来的客人多加重视，同时以略带歉意、安慰的眼神去环顾等候在身旁的其他客人，既表现出一视同仁，又可以让后到的客人感到宽慰，使他们不会产生被冷落的感觉。

服务人员在注视顾客时，视线要保持相对稳定、自然，切忌对客人上下打量，要特别注意不能使用向上看的目光，这种目光给人以目中无人、骄傲自大的感觉，更不能东张西望，给人以缺乏教养、不懂得尊重别人的印象。

值台服务员在等待时，要保持身体笔直，头肩对齐，挺胸收腹。即使在等待服务的时候也不能倚靠墙或柱子。

等待期间，客人可能临时需要一些服务，如为客人倒茶水，或是为客人

换骨碟等，这时候应当注意不要让客人感到服务员很忙乱，否则会影响客人的就餐心情。

17.13 与客人的对话礼节

在餐厅服务过程中，服务员不可避免地要与客人对话。但对话需要注重礼节，不礼貌的语言在伤害顾客的同时，也容易给服务员自身带来不利。在对话过程中，服务员应戒的忌语主要有以下几种：

1. 不尊重之语

与老年顾客讲话时，绝对不能说什么“老家伙”、“老东西”、“老废物”、“老没用”，即使提的并不一定就是指对方，对方也必定十分反感。至于用“老头子”、“老婆子”一类的称呼去称呼老年人，也是不允许的。

与身体有病的顾客交谈时，尽量不要提“病号”、“病鬼”、“病秧子”一类的话语。面对有残疾的客人时，切忌使用“残废”一词。一些不尊重残疾人的提法，诸如“傻子”、“呆子”、“侏儒”、“瞎子”、“聋子”、“麻子”、“瘸子”、“拐子”之类，更是不准使用。

与身材不俊美的顾客谈话时，尤其服务员自己看不顺眼的顾客，例如体胖顾客、驼背顾客，服务员都应避免使用“胖子”、“驼子”这类词语。

2. 不友善之语

在任何情况之下，绝对不允许服务员对顾客使用不友善，甚至充满敌意的语言。如以鄙视的语气询问：“你消费得起吗?这是进口的！”或是当顾客表示不喜欢服务员推荐的招牌菜时，服务员在身后小声嘀咕：“没钱还来这么高级的餐厅？”“装什么大款”“一看就是穷光蛋”等等。有个别的服务员还会顶撞顾客，说什么：“谁怕谁呀，我还不想侍候你这号人呢”，“瞧你那副德行，我们餐厅不欢迎你！”“我就是这个态度”等等。这些不友善的言行会伤害顾客的自尊，同时也说明服务员自身素质很低。所以，不准使用攻击性的、侮辱性的语言。

3. 不耐烦之语

服务员在工作岗位上要做好本职工作，提高自己的服务质量，就要在接待顾客时表现出应有的热情与足够的耐心。假如使用了不耐烦之语，不论自己的初衷是什么，都应该赔礼道歉，不允许答复顾客“我也不知道”“从未听

说过”之类的话。

当顾客询问具体的菜品价格时，不可以训斥对方：“那上面不是写着吗？没长眼睛吗？”或是“睁大眼睛自己看去！”

当顾客要求为其提供服务或帮助时，不能对顾客说：“着什么急”“那里不归我管”，或者自言自语“累死了”，“烦死人了”等。服务员的不耐烦，就是对顾客的不尊重，这样就会激起顾客的抱怨，从而影响餐厅的声誉。

从以上这些事例中可以看出，服务员在餐厅服务过程中掌握好与客人谈话的语气十分重要，如果语气不好，就会造成顾客对餐厅的不满。所以，在与顾客对话时，一定要注重礼节。具体要注意如下几点：

(1)首先要清楚对方的身份，以便使自己的谈话得体，有针对性。

(2)和客人对话时，要实事求是，不要随便答复自己不知道的事情，也不要轻易许诺对方提出的而自己却无把握办到的事情。

(3)和客人交谈时，要态度诚恳、和蔼可亲。声音大小以让对方听清楚为宜。不要用过大的手势，尤其不要溅出唾沫、挠头、挖鼻孔，打喷嚏时应将脸转向一侧用手帕捂住口鼻。

(4)与客人交谈时，可谈衣食住行、天气气候、旅游风光、体育运动等。但不能谈疾病等令人不愉快的事。一般也不询问对方的履历。谈话时，要十分客气，如果对方不愿继续谈时，就不要追问。不要打听对方的经济收入、婚姻状况、宗教信仰、服饰价格、年龄和其他私事。如果对方是妇女，对其年龄和婚姻更不能询问。

(5)与客人对话时，要多给对方讲话的机会，注意倾听对方的发言，不能左顾右盼，也不要老看手表、低着头或侧着头，更不要昂着头说话；也不要随便打断对方的话题，或随便插嘴。对方的讲话没听清楚时可以再问一次，如发现有误时，应作进一步解释。

(6)与客人对话时，讲话要有分寸，称赞对方不可过头，自己谦虚也要适当。

(7)与客人交谈时，如果旁边有人插上来与自己说话，不要背对着客人，仍应将脸朝向客人。如需离开时，应首先向客人表示歉意，然后才能离开。

(8)客人互相交谈时，不可凑上旁听；如有急事需与其中的某人联系时，则应先打招呼，而且表示歉意。

(9)与客人对话时，要大方有礼，轻声柔和，不大笑、狂笑，更不要故作怪腔，要自然得体。

17.14 别把自己的想法强加于人

有时候，餐厅服务员想尽方法要把某个问题向顾客解释清楚，希望顾客能充分理解餐厅的好意，但并不总是被顾客接受。服务员还经常会因为自己说话用词不当，而得罪顾客。

在一家颇有名气的烧烤店里，有位顾客等服务员送上菜单后，从头到尾看过一遍，随口问道："呀，怎么没有辣酱汁，难道你们这儿不供应吗？"

服务员："我们这儿的烧烤独具特色，味道很棒。不用辣酱汁更好吃！"顾客有些疑惑地说："是吗？可我一向喜欢蘸辣酱汁吃的。"

"那你就不懂正宗的烧烤了。我们这儿用料考究，只要蘸椒盐吃就很好吃了。"服务员脸上露出颇为得意的神色，似乎在向顾客表示自己很内行。

但顾客仍然说："我吃烧烤都是蘸辣酱汁吃的。"

服务员马上说："那就对不起了，我们店不向不懂正宗烧烤的人提供烧烤服务。好了，别耽误您的宝贵时间了，请到别处去吃吧！"

"什么？你们以后还想让人家再来光顾吗？我再也不来了！"顾客生气地走了。

服务员自以为本餐厅厨师厨艺高超，把自己的喜好强加于人，而且把本店的"独具特色"说成是普遍的固定的做法，反怪顾客"不懂行"。使用这种强加于人、本末倒置语言的服务，根本算不上真正意义上的服务。

因此，在为顾客提供服务的过程中，应充分尊重顾客的想法，而不是单方面地将自己的意见强加给顾客。服务员必须注意采用顾客易于接受的说话方式，让顾客在吃饱喝足之后回味菜点的味道时，体验到愉快的心情。这才是真正意义上的待客说话之道。

17.15 订位服务

订位是指人数在2~10人的零散客人，拟来餐厅用餐，用电话或其他方式事先预订桌位。凡是来订位的客人，大多是对餐厅有感情的，或是熟客，或是为餐厅的知名度而来的客人，订席员一定要以特别的服务方式处理。

(1)在记事牌和订位记录簿上注明来店时间及人数，关照接待员按时等

候，并带进预留的桌位上。

(2)吩咐餐厅领班预留雅致的桌位，并立即呈报管理人员，提醒注意。

(3)客人到达时，最好交代有经验的服务员接待。

(4)客人用餐完毕，要礼貌欢送。因这些常客日后会给餐厅带来很多生意，不可疏忽。

17.16 接听订餐电话的技巧

在接听订餐电话时，应注意以下几点：

(1)尽快接听，明快应答。当电话响起时，应尽快拿起话筒。一般应在电话铃响两次内拿起电话。如铃响超过三次才接听，请不要忘记说："让您久等了！"说话时语气应温和、友好。

(2)准确打招呼的同时并报上店名："您好/早上好/中午好/晚上好！××餐厅！"或者说："您好！这里是××餐厅！"接着说："需要帮忙吗?"

(3)确认对方身份。如果对方是常客，应简单寒暄几句，如："是××先生啊，承蒙您经常关照……"

若对方没有报上姓名，应问："对不起，请问您贵姓？"

(4)边做记录边问，不懂的地方礼貌地向对方提出来。为了能正确地及时记录，电话旁应备有笔和记录本。尽快回答对方提出的问题，如果有没听懂的地方，应当问："××先生，很抱歉，请您再说一遍好吗？"

(5)复述并确认。为了避免因误解对方的意思而造成不必要的麻烦，一定要看着记录本确认对方的具体要求："我再重复一遍……，请问是这样吗？"

(6)有时需要自报姓名，以明确责任。如对顾客说："我叫×××，如果事情有变化，请您与我联系。"

(7)等对方挂掉电话后，再放下听筒。挂电话时，应轻轻放下，避免声音太大。否则，如对方尚未放下电话，就容易误会你没有礼貌。最好的办法是确认对方挂掉电话后，你再放下听筒。

17.17 拨打电话时的注意事项

向外拨打电话时，应注意以下几点：

(1)在自报店名、姓名时，声音应响亮、清晰，尽量使对方听清楚。

(2)确认对方姓名。如果知道对方单位、姓名，应说清全名，不要用“张经理”、“王女士”等模糊、容易混淆的称呼。

(3)加入缓冲性语言询问对方是否有空。想知道对方是否有空闲时间，应注意使用一些缓冲性的语言委婉地询问，然后再进一步切入正题。

(4)对方不在时，是请人传话还是让对方回电话，应视对方具体情况而定。

请人传话时，应了解接电话人的名字；如需要对方回电话，应了解对方回来的时间，并约好什么时候回电话，一定要遵守约好的时间。

(5)话语应简洁，有条理。打电话时话语应尽量简洁，太复杂容易让对方感到厌烦。打电话前应先将所要讲叙问题的相关资料整理、准备好，避免语无伦次，不得要领。

(6)回复对方的提问并加以确认。谈话中有不肯定、不明白的部分，应通过互相提问弄明白，最后重复一遍予以确认。

(7)要恰当使用敬语、客套话，这会让对方对餐厅留下更好的印象。

(8)不要随便插话。不要轻易打断对方的话，若要插话应注意寻找最恰当的时机。

17.18 关于“埋单”的服务程序

顾客用餐结束后，一旦提出结账，就希望立刻收到准确无误的账单。很多顾客对不能及时送上计价准确的账单感到不满，甚至抵消了对整个用餐服务的良好印象。因此，服务人员在这个环节要提前做好准备，同时要注意以下程序。

(1)客人用餐完毕，服务员要及时通知收银处准备账单，不能让客人等账单超过两分钟。

(2)服务员要亲自到收银处取来客人账单，核对后放入账夹并双手恭敬地递送给客人。账单夹应摆放在要结账的客人面前，打开账夹，让客人看清

楚,然后说:“您的账单,先生(女士)。”

(3)客人付账后,服务员要说声“多谢”,客人所付的钱较多时,服务员可在客人面前当面点清,并迅速将钱款交给收银员。接着在账单上填下“埋单”金额及签上自己的名字。

(4)服务员将发票(根据客人要求)和付款余额交还客人,无论小费多少,应再次表示感谢。

(5)一般来说,中餐厅的结账方式有四种:现金结账、挂账、签单和信用卡结算。现金结账是指给付现金,这是最常见的结账方式;挂账、签单,要注意核对挂账、签单者是否符合要求,让客人签名,并说:“多谢!”信用卡结账,应查看此信用卡是否通行于本餐厅,是否生效,并核对信用卡与客人身份证是否相符,如以上均无问题,收银员应即刻填单并让客人在信用卡单据上签字,最后核对签字笔迹。注意,无论客人采取哪种付款形式,服务员都应尊重客人的付账选择。

(6)客人离座时,服务员要拉椅送客、道谢,并说欢迎再度光临。迎宾员要在门口笑脸送客,向客人道声再见。

17.19 做顾客的服务者

“第一选择”是著名饭店凯宾斯基的经营宗旨。凯宾斯基的经营理念是“满足客人”。凯宾斯基饭店在贯彻总部质量标准,不断完善自我的同时,非常注重顾客反馈的情况。除了对硬件的高要求外,对软件也非常重视,经常组织员工进行培训和日常的交流。他们的核心理念是:只有员工肯干和能干,才能提高对客人服务的质量;只有拥有了完美的服务,才能吸引客源。

正是这种理念使凯宾斯基饭店在面对降价风潮时勇于提出五星饭店决不降价的口号。凯宾斯基人对自己的软件与硬件充满信心,他们认为可以采用“同档饭店同价位”战术,即任何一家同档次饭店价格这里都接受,但服务决不降。他们相信在同价位、同档次的饭店中客人会选择服务管理更优秀者。与其花大量精力去参与价格战,还不如踏实地比服务质量。

在这种思想指导下,凯宾斯基饭店在降价风潮中脱颖而出,成为世界饭店业中的亮点。饭店优质的服务,给客人留下了极为深刻的印象,饭店不仅成功接待了来自世界各地的众多客人与高级代表团体,还频频接待贵宾。如

加拿大前总理克雷斯蒂安,美国前国务卿基辛格和舒尔茨,新加坡前总理李光耀等,开创了民间饭店接待国宾的先例。

充分满足客人的需要是凯宾斯基饭店的经营理念,也是其成功之道,在此理念的驱动下,凯宾斯基饭店取得了一个又一个的丰硕成果。为此,他们将以上经营理念加以系统化和理论化,形成了该饭店管理的基本思想。

1. 领会主导思想

凯宾斯基饭店的管理者要求每一位员工,无论在什么部门、什么岗位上,都要正确理解“客人”这一概念,从根本上解决服务意识问题。首先在内部服务上要规范,在整体运营上一环紧扣一环,形成传动链条,不断地由内向外推动,强调传动中的每一个链条互相协调和配合,再加上严格管理,从而实现为客人提供服务时的高质量。在当前激烈的市场竞争中,要想使企业具有较强的竞争力,就必须在软件上下工夫,而制定一个餐厅整体奋斗目标,是一种行之有效的管理方法。通过实现目标的过程锻炼员工队伍,增强员工的参与意识,树立团队精神,促进餐厅整体水平的提高和效益的增长。

2. 具体执行标准

在执行饭店目标过程中,有四条检验标准:第一,看凯宾斯基能否成为客人的第一选择。饭店的硬件设施良好,看能否通过员工的共同努力,适应和满足不同商务客人的需求,为客人提供一流的服务。凯宾斯基自信有条件成为所有愿意下榻国际五星级饭店客人的第一选择。第二,看凯宾斯基能否成为员工的第一选择。饭店具有高效率、高质量的管理水平,有最先进、最具实效的全方位培训,有严格的管理制度,员工有较好的福利待遇等,看凯宾斯基能否成为员工的第一选择。第三,看凯宾斯基能否成为供应商的第一选择。饭店与供应商公平交易,具有良好的信誉,使供应商愿意与饭店合作,愿意提供最好的商品,愿意保证饭店的需求,在国际众多饭店中,第一选择凯宾斯基作为他们的生意伙伴。第四,看凯宾斯基能否成为社区公众的第一选择,比如通过公共关系工作,在社区公众中建立良好的口碑,从而带来经济效益,逐步扩展本地的客源市场,让凯宾斯基真正成为社会公众休闲娱乐、朋友聚会、商务洽谈的第一选择。

3. 具体措施

在凯宾斯基饭店,为了提高服务质量,他们还采取了以下具体措施:

第一,饭店要求各部门建立和健全规范服务标准。这些标准一经确立之后,主管人员就要认真负起检查监督的责任,层层落实这些标准执行的

情况。

第二,加强意见反馈的跟踪工作。饭店的管理者一方面要重视顾客的反馈意见,另一方面也没有忽视员工们的意见,这些好的意见和建议对提高饭店服务质量起到了关键性的作用。

由此可见,凯宾斯基的成功,得益于他们一流的服务。餐厅的经营者可以把自己的餐厅与凯宾斯基相比较,查找二者在服务上的差距,并学习其先进的服务理念。当经营者也注重自己餐厅的服务质量并不断改进时,餐厅就能够获得服务周到、待客亲切等美誉,而这,是吸引顾客上门的唯一法宝。

17.20 提升服务质量的细节

服务质量好坏对提升餐厅知名度、留住顾客的“心”是最关键的环节,以下内容是服务员提升服务质量必须注意的细节。

(1)服务员在为客人上菜时要报菜名,声音要大小适中,不能有气无力,也不能猛地一口喊出,吐字要清楚,要使用标准的普通话,使顾客听得懂,听得清楚。

(2)服务员在与客人说话或为客人介绍菜品时要避免面部表情呆板、冷淡、没笑容;说话时语言不可生硬、沉闷,不要把个人情绪带到工作中;在工作岗位上要随时面带微笑,精神饱满、礼貌待客、热情主动、和蔼可亲;精力集中,不可心不在焉,要随时准备为客人服务。

(3)当值台服务员离开客人去吧台取酒或结账等做其他事情时,一定要请邻近的服务员帮忙照看一下并提供服务,避免产生空当。

(4)重要客人或人数多的包房要派2~3名服务员(最好由领班以上人员带队),1~2人倒酒,1人服务或派菜。

(5)对素质较差的顾客,服务员不要与其争辩,更不要直言指出其缺点,实在无法忍让时可要求主管调换岗位。

(6)看到不好的现象要及时想办法处理。(如台面铺歪了、餐具破损、地上有垃圾等)。

(7)服务员在服务过程中要注意客人及同事间体态语言(眼神、手势等)的运用,并作出合适的反应。

(8)迎宾员带客时要让客人分散就座,要使各服务员都有宾客就座,不要出现某个服务员很忙,其他服务员很闲的现象。

(9)收银员在客人在场或离客人较近时,说话要使用规范用语。

(10)主管要在各自管辖区域督导、跟踪、指导服务员的现场服务,不能在一旁发呆或是玩一些小玩具。

(11)主管在开餐前务必进行餐前检查,包括音响设备是否良好,话筒有无杂音,灯光是否昏暗,电话是否可用等,发现问题及时处理。

(12)服务员不串岗、不脱岗、不溜岗、不扎堆闲聊。做到站立服务,不倚不靠。

(13)工作中,行走只能用小碎步,不得大步行走或一路小跑,也不要故意一步三扭。

(14)员工在工作场所内,与远距离的客人、熟人或同事打招呼时,只能用目光示意、点头或简单手势,不得大声呼叫,也不得敲响手中的器皿去提醒对方,如同事间有事相问,只能走近再讲。

(15)员工传递单据、文件、信件或其他资料,均须使用文件夹,任何物品不可夹于腋下行走,也不可把给顾客的发票或找回的零钱装进口袋,然后再在顾客面前翻口袋找出来。

(16)工作态度要良好。包括对工作的态度、对客人的态度、对学习的态度和对问题的态度等。

(17)追求个性化服务。既要为顾客提供优质满意的服务,又要给顾客以惊喜的服务;既要想顾客所想,又要想顾客之所未想。

(18)餐厅的每个工作人员都应该经常进行换位思考:如果自己是客人等,这样工作人员就能体会到顾客花钱是来享受的而不是来受气的。

(19)不要忽视每一位潜在客人。不要冷落或轻视来消费的每一位客人,哪怕他只要了一盘青菜或是一碗面条,服务员仍然要把他当成贵客,要给他绝对的尊重。

(20)服务员在为顾客点菜时要向顾客介绍每种菜品不同的烹调方法和口味,以供顾客对比参考选择。

在对顾客服务时,还有很多的细节需要注意,经营不同风格餐厅的注意事项也略有不同,总之,服务员要有敬业、爱业、勤业精神,把服务工作做好了,自然就能够吸引顾客。

17.21 服务中的“禁区”

顾客进入餐厅之后，一系列服务就应该及时跟上。服务员在为顾客服务过程中，要努力做到“十一个不要”，具体如下：

1. 不要偷笑

餐厅服务员无论遇到什么样的顾客，都不能因顾客的某些特殊外貌而私下偷笑，更不能当着客人的面交头接耳、品头论足，以免引起顾客误解，产生不必要的矛盾和摩擦，影响对顾客的接待和服务。在为顾客服务的过程中，如果听到顾客对同桌的人讲了什么好笑的事，客人可以笑，但服务员不能笑，更不能捂嘴退到一边笑。总之，服务员要有自控能力，要能控制住自己的情绪。

2. 不要盯瞅

来餐厅消费的顾客，形形色色的人都有，有时还会有某个行业的明星人物突然光临，即使是普通消费者，也有的穿着时髦，有的打扮得花枝招展，或者别的表现形态易引起人们的注目。此时，不管其他顾客怎样看，服务员一定不能盯住客人不放，防止引起客人不安情绪，使客人反感。

3. 不要旁听

服务员不能旁听顾客正在交谈的事情，哪怕是新闻趣事，这是职业道德和社会公德的基本要求。决不可借为顾客提供服务的机会而站在顾客旁边偷听，更不能在偶然听到某一句时自己突然插话，或是反驳客人谈话内容中的某一个观点，这些都是不礼貌并使客人感到厌烦的行为。如果是为顾客上菜或是开酒瓶等，要说：“对不起，打扰你们了！”服务程序完成后就离开客人。

4. 不要用口语

我国地域广阔，不同地区有不同的口语。有些口语是粗俗的，在服务过程中要忌用。有些方言俗语，在一些地区是正常的，而在另一些地区就变成了不雅的、负面的甚至是骂人的，或是为人所忌讳的语言。如进餐时，服务员问客人“你要饭吗”等，就往往会引起客人的反感。征求意见时应问“你们喜欢面食还是米饭”，待客人答复后再问是面条还是面饼、是馒头还是花卷或者问要炒饭还是白米饭。这样就不会引起顾客的误会和忌讳。

5. 不要厌烦

如果顾客的要求太多，而且有的不合理，甚至有的客人用不尊重的语言

招呼服务员。无论遇到哪种使自己感到厌烦的事,都不能表现出丝毫的厌烦情绪。同时要运用语言技巧和服务技巧来处理,使顾客感到满意而自觉配合服务人员的工作。

6. 不要以貌取人

有些餐厅服务员,对那些穿戴华丽,看上去很有钱的顾客服务周到,卑躬屈膝,毕恭毕敬。而对那些穿着朴素的顾客则态度冷淡。这样做对餐厅很不利,既影响餐厅生意,又有损于商业道德,也有损于做人之道。那些衣着朴素的顾客如果感觉到这种差异,就会心生反感,发誓以后再也不来餐厅就餐,所以,在以貌取人的餐厅,其生意一般都不会红火,客源只会流失而不是增加。

7. 不要打探私事

到餐厅就餐的客人中,有本地消费者,也有外地消费者,有公司经理,也有普通市民。客人到餐厅消费的目的也各异,每个人都有自己的隐私。服务员在服务过程中,要注意不能打探客人的隐私,更不能直接向客人询问私事。

有一位经理经常携秘书到某餐厅用午餐,他喜欢这里清静,认为是个谈话的好地方,午餐时一边用膳一边和秘书研究工作。不过,这位经理也仅仅如此,他和秘书并没有特别的关系。

一个星期天,这位经理带着夫人来用餐了,服务员见面就问:"张经理,你怎么换秘书了?"经理的夫人一听,立即醋劲大发,连声质问是怎么一回事。

经理越解释,事情弄得越糊涂,结果经理和夫人不欢而散。以后,这位经理再也没来过这家餐厅用餐。

一件很平常的事,由于服务员一句多嘴的话,便使餐厅失去了一个熟客,说不定还破坏了一个家庭。

8. 不该说的话不说

服务员在服务过程中,必要的询问是可以的,但是,话太多,也会引起顾客反感。如有些单位的餐饮消费可以报销,一些服务员在顾客点菜时,先问是不是可以"公费报销",如果是公费报销,就会卖力地推荐价钱贵的菜。可这样一来,让就餐客人都很尴尬,生怕被人说成铺张浪费。如果顾客每次去餐厅消费时都受到这样的询问,那就没有顾客敢再来了。

9. 不含糊回答询问

服务员在回答顾客的问题时,要用清晰、肯定的语气,不能够用含糊的

话语去应付，如果顾客提出的问题一时回答不了，也要表示抱歉，但不能够用含糊的语气去掩饰。

服务员在提供服务时，经常会有客人提问各种问题，只要不是违背原则的问题，而且又与客人消费有关，就应该清晰地告诉对方答案。如有的顾客会问餐厅的营业时间、打烊时间、菜的种类、味道、制作方法等。对于顾客的问题，必须了解清楚后再回答。有时由于服务员表达能力不强，词不达意，让顾客弄不明白，就会影响顾客情绪，如顾客问："有葡萄酒吗？"

"有。"服务员答道。

"有哪些？"顾客接着问。

"有很多种。"服务员回答。

在这里，服务员的回答就是含糊的，不清晰，他没有抓住问题的中心去回答，虽然他做到了"有问必答"，但顾客并没有得到自己想要的答案。正确的回答应该是："有王朝干白，也有张裕，请问您要哪种？"

10. 不要热情过度

热情是对服务员最基本的要求，但是，热情也要有度，过度，也会引起客人反感。王先生陪一位外宾来到某餐厅用餐，刚坐下，一位女服务员便热情地为他们服务。她先铺好餐巾，摆上碗碟、酒杯，然后给他们斟满茶水，递上热毛巾。当"沙锅炖鸡仔"这道菜端上来后，她先为客人们报了菜名，接着为他们盛鸡汤，盛了一碗又一碗。一开始，外宾以为这是吃中餐的规矩，但王先生告诉他自己想吃什么菜可以随便盛后，当女服务员又要为他盛下一碗鸡汤时谢绝了。当又上了一道"四喜丸子"时，这位女服务员又忙着为客人们每人夹了一个，外宾刚要说什么，服务员又开始往他空了一半的酒杯里斟酒，接着为他们换骨碟，见手巾用过后即刻换新的，见外宾吃了一口菜赶忙递上餐巾纸……这位女服务员站在客人旁边忙里忙外，并时不时用一两句英语礼貌地询问他们还有何需要。可是，王先生和他的朋友却有点透不过气来的感觉，他们觉得服务员太热情了，这种热情甚至影响了他们的自由。结果，他们匆匆吃完饭，就结账走了，从那以后，王先生再也没有来过这家餐厅。

在餐厅服务工作中，常常发生这种情况，虽然服务员满腔热情地为客人提供服务，但客人有时不仅不领情，反而流露出厌烦或不满的情绪。造成这种结果的原因就是服务员没有实行无干扰服务。所谓无干扰服务，就是指在客人不需要的时候感觉不到，需要的时候招之即来的服务。在餐饮业中，机械的规范服务并不能换取客人百分之百的满意，这是因为服务需求的随意

性很大，尽管服务员已尽心尽责，但客人会因其自尊、情绪、个人爱好、即时需求等原因提出服务规范以外的各种要求。所以，在服务过程中热情是必要的，但要把握好分寸。

11. 不要随便称呼顾客

在为顾客服务时，为了让他们受到尊重，一般称男士为“先生”，女士为“小姐”，或“某太太”“某夫人”“某女士”。对未婚或不明婚姻情况的女士一般称“小姐”，切忌以年龄相貌判断称对方为“某夫人”、“某太太”等。如果是第二次见面，最好能叫出顾客的姓氏，如张先生、佟小姐，但不能够称其为张哥、佟姐。

事实上，服务员在服务中的禁忌还不只以上这些，在为客人服务的过程中，既要态度认真，又要站在客人的角度考虑问题。只有尽心尽力，又不失原则，才能以过硬的服务质量赢得顾客的心。

17.22 服务要有效率

服务既要讲质量，又要重视效率。餐厅服务是有时间性的，时间的长短反映了服务效率的高低。按照大多数中、高档餐厅通行做法，服务效率的标准具体如下：

1. 餐厅服务

(1)客人等候点菜的时间。当客人步入餐厅就座以后，餐厅服务员最迟要在2分钟之内前来接待客人，为客人点菜。

(2)菜点服务到桌的时间。当客人点菜以后，客人点的第一道菜点要及时服务到桌，早餐10分钟，午、晚餐均为15分钟。

(3)翻台。客人就餐完毕并离开餐桌，服务员要在4分钟之内完成清桌，并做到重新摆台。

2. 大堂酒吧

(1)客人在酒廊等候服务时间。客人在酒廊就座以后，服务员要在30秒内前来为客人服务。

(2)客人酒水服务到桌的时间。在营业低峰时，客人的酒水(饮料)应在3分钟之内服务到桌；在营业高峰时要在5分钟之内服务到桌。

(3)酒廊餐台清桌。客人离开酒廊餐台后，要在2分钟之内完成清桌，并

保持清洁,以便迎接新的客人入座。

3. 劳动强度及服务效果

(1)每位餐厅服务员每人每天要负责完成 40~50 名客人的点菜、送餐服务。

(2)引座员每小时负责引领客人 20~50 位入席进餐。

(3)调酒师每小时负责完成 5~6 位客人的鸡尾酒调制。

(4)餐厅厨师每小时要完成 6~12 位客人的菜点制作,每天要完成 40~60 位客人的菜点烹饪制作。

以上是服务效率的标准, 餐厅各个岗位上的员工都应该以此来检验自己的工作效率,如果没有达到,就要查找原因,并改正,使自己的工作效率符合标准。

17.23 送客服务的要领

送客是客人用餐服务的最后一个环节,在送客过程中,服务人员应做到礼貌、耐心、细致、周全,使客人满意离开。其要点为:

(1)热情送客。客人用餐结束后起身离开时,服务员要主动上前协助拉椅,提醒客人携带好随身物品。

(2)有的客人用餐结束后,并没有立即起身离开的意思,还在继续聊天谈话。此时,服务员不要急于去收拾餐台,可以继续为客人续添茶水。有时候,客人比较理解服务员,示意服务员收拾餐桌,此时,服务员可以照办。

(3)服务员应主动征求客人的意见,是否将未用完的菜打包带走。服务员主动提出为客人打包,这是赢得客人好感的一个好方法。因为有时候,来用餐的客人不好意思主动开口说这件事情,服务员要主动询问,主动代客打包,是理解客人的一种表现,当然会受到客人的欢迎。

(4)要帮助客人穿戴外衣、提携东西,提醒他们不要遗忘物品。

(5)客人起身后,快走到餐厅大门时,餐厅门口处的迎宾员要主动向客人告别,礼貌送别客人。需要注意的是,迎宾员要做到迎宾时走在客人的前面,送客时走在客人的后面。可以在客人走出餐厅后再送出一至两步,边送边向客人告别,表示感谢。如果是大餐饮活动,欢送要隆重、热烈,服务员应穿戴规范,列队欢送,使顾客真正感受到服务的真诚和温暖。

(6)遇到特殊天气,餐厅应有专人安排客人离店。如亲自将客人送到餐厅门口、下雨时为没带雨具的顾客打伞、扶老携幼、帮助顾客叫出租车等,直至顾客安全离开。

第 18 章
点菜服务

18.1 点菜服务时要注意的事项

值台服务员应当事先准备好纸和笔,站在离客人餐台稍远的地方,待客人准备好之后立即上前为客人点菜。

服务员递上的菜单应当是干净无污损的。服务员在给客人递送菜单时,要态度恭敬,不可将菜单往桌子上一扔了事,这是很不礼貌的举动。

如果男女客人一起用餐,应当先将菜单递给女士,如果很多人一起用餐时,最好将菜单递给主宾,然后按照逆时针方向绕桌子一一递上菜单。

客人看完菜单后,值台服务员应当站在点菜的客人一侧,姿态端正,左手持点菜记录本,右手拿笔。同时要使用规范用语:“我可以为您点菜吗?”得到肯定的答复后,根据客人所点菜肴认真做好记录。客人每点一个菜,服务员应当有礼貌地回答“好”或者“是”,表示已经听清了客人的吩咐,同时也记录了下来。

点菜时,值台服务员不可忽视客人对酒水的需求。一定要向客人询问需要什么酒水。值台服务员应当请客人看一下酒单,同时主动向客人介绍酒水产地、容量、特色、度数等,待客人决定后,把客人的要求记录下来。

客人点菜完毕后,值台服务员必须将客人所点的菜品和酒水名称和数量复述一遍,这样做的目的是为了与客人核对,确定点菜的内容。

从客人角度讲,这是为了减少因为点菜时由于理解差异产生的误听、误记和漏记,避免出现客人未点菜而误记或是客人已点菜而未记的情况。

从服务员角度讲,重复客人点菜内容是明确双方权利和义务的一种自我保护方法。因为服务员所记录下的每个菜名都会发生费用支付行为,如有

不实和争议之处，都会造成客人、餐厅或服务员个人的经济损失，同时会令客人不满。

所以，服务员必须保证自己的记录是客人意愿的真实再现，这项程序也是服务员避免出现责任事故的措施之一。在点菜服务时，服务员还应该注意以下要点。

（1）如果来的是常客，他们对餐厅的菜点很熟悉，此时只需适当介绍一下近日或者当天的特色菜即可。

（2）如果是第一次光顾餐厅的顾客。应简略介绍本餐厅菜品的大致情况，如所属菜系、有哪些特色风味、哪些菜肴比较受顾客欢迎、主食品种有哪些等。介绍时要随时观察顾客的反应。

（3）如果是商务顾客。可以从高档菜开始介绍，同时介绍中档和有特色的菜肴。因为这样的顾客是利用进餐时间谈生意，比较注意菜品质量，讲究菜肴档次。

（4）了解顾客口味。由于顾客的生活习惯不同，所以口味也有很大差异，要特别征询顾客对菜品口味的要求。

（5）亮出招牌菜。每个餐厅一般都有自己拿手的招牌菜，也是吸引顾客的卖点，有许多顾客是特意来品尝招牌菜的，品尝后可以留下对餐厅的深刻印象。因此要突出介绍招牌菜。

（6）了解本餐厅的菜品。值台服务员必须对本餐厅的菜品有深刻的了解，如有代表性的名菜佳肴；对菜单上所有菜品要了解其售价、主料、配料、烹调方法和步骤，特别是要了解有特色的烹调方法；菜肴的口味；每道菜肴需用的准确烹调时间等。对各种套餐菜单、当日的特色菜单，也要了解清楚。

点菜结束后，值台服务员应该说：“请您稍候片刻，菜很快就上。”

18.2 客人点菜时要有耐心

在某餐厅晚餐时间，几位客人落座之后开始点菜，他们不时地向服务员征询意见，服务员依客人要求向他们推荐了餐厅拿手好菜和时令菜，客人们一个都没点，但还是问这问那。这时服务员说：“几位是初次来本餐厅吧，对这里菜肴品种特色也许还不大了解，请不要着急，慢慢挑选。”

终于，几位客人点了菜，但是，还没等服务员转身离去，客人们又改变了主意，要求换几个菜。这回，客人自己都不好意思了，服务员仍然微笑着说

道:“没关系,使你们得到满意的服务是我们的责任和义务。”

这位服务员的耐心热情,使几位客人深受感动。从此成了这家餐厅的常客。

18.3 如何帮助客人点菜

点菜是顾客购买餐厅产品的初始阶段,它关系到整个服务过程的成败。如果点菜服务不周到,顾客很可能会产生不满情绪。所以,服务员需要掌握点菜的基本程序、基本要求和服务方法。

在顾客点菜时,服务人员除了按基本程序和基本要求为客人服务之外,还应具备灵活处理特殊问题的能力。这种能力是素质和修养的体现,是经验、技能和技巧的反映。如果处理不好,则会影响顾客对餐厅的满意度,同时也会给餐厅带来损失。

北京的张女士带着外地来的朋友到某高档餐厅去吃烤鸭。这家餐厅在北京比较有名气,入座后,张女士马上点菜。她一下就为8个人点了2只烤鸭、十几个菜,其中有一道“清蒸鱼”,由于忙碌,服务员忘记问张女士要多大的鱼,张女士忙着招呼客人,又没有说明在做这道菜前要先看一下活体鱼。服务员记录好点的菜后,就通知厨师去加工了。

很快,一道道菜陆续上桌了。张女士和客人们喝着酒水,品尝着鲜美的菜肴和烤鸭,颇为惬意。吃到最后,桌上仍有不少菜,但大家都已酒足饭饱。突然,张女士想起还有一道“清蒸鱼”没有上桌,就忙催服务员快上。

鱼端上来了,张女士和客人们都吃了一惊。原来那条鱼足有3斤重,显然,大家是吃不完这么大的一条鱼的。

“谁让你做这么大一条鱼啊?我们根本吃不下了。”一位客人不等张女士开口,先说道。

“你们没有说要多大的呀?”服务员反问道。

“你们在点菜时应该问清客人要多大的鱼,加工前还应让我们看一看。这条鱼太大,我们不要了,请退掉。”张女士说。

“太太,实在对不起。如果这鱼您不要的话,餐厅要扣我的钱,请您务必包涵。”服务员的口气软了下来。

“这个菜的钱我们不能付,不行就去找你们经理来。”原先开口的那位客人插话道。最后,服务员只好无奈地将鱼撤掉,并告诉收款台,将鱼款划掉。

如果服务员在客人点菜时,服务再周到一点,多问一句“您需要是一斤

半左右的鱼，还是要重一点的？”然后再根据顾客的要求去做，就不会出现上面这样的事情了。

另外，在为客人点菜服务时，服务员还应该注意以下细节：

(1)如果客人是以调节生活为目的，可向其重点介绍鲜香的菜肴。

(2)如果客人是以团聚为目的，可向其重点介绍整齐团圆的菜肴。

(3)如果客人是以宴请为目的，可以向其重点介绍丰盛的菜肴。

(4)如果客人是以约会为目的，可以向其重点介绍香甜浪漫的菜肴。

(5)如果客人是以便餐为目的，可和其重点介绍实惠便捷的菜肴。

(6)如果客人是以品尝为目的，可向其重点介绍风味菜。

18.4 点菜时特殊情况处理

在客人点菜中经常有特殊情况发生，这就要求餐厅服务员要具体问题具体对待，及时、有效地处理好每一次特殊情况。

1. 向用餐时间紧的客人介绍省工省时的菜肴

有的客人表示用餐时间很紧，这时应向客人介绍几款省工省时的菜肴，并介绍烹调所用的时间，让客人自行决定。

2. 灵活应对要求餐厅为其加工食品的客人

有的客人自己带来一些食品或原料，要求餐厅为其加工，先不要轻易答应，要先与厨房联系。

3. 妥善处理无法供应客人所点菜肴的情况

有的客人提出要吃菜单上没有供应的菜肴，首先应向客人表示歉意，然后请客人稍等，去厨房与厨师商量。如缺乏原材料或厨师技术水平达不到，可以如实向客人解释，并表示歉意，还可以告诉客人附近能提供此种菜肴的餐厅；如因为加工、烹调时间而不能当餐供应，可建议客人预订，下餐予以满足。

4. 尽量满足客人特殊口味

有的客人因口味或其他原因对配料或调料有特殊要示，如咸、淡、甜、酸、辣、苦、葱、蒜、姜等，要一一记录清楚，并立即将客人的要求明确无误地告诉厨师，以保证客人的要求得到满足。

5. 巧妙提醒不问价乱点菜的客人

有的客人点菜根本不看菜单,不问价格高低乱点一气。此时应将有些高档菜肴的价格婉转地告诉客人，避免在餐后结账时可能出现种种不愉快的场面。为了不使客人认为服务员告诉他菜价是看不起他,一般的方法是打开菜单有该菜的一页,靠近点菜的客人,指着菜价轻声询问:“您点的是这道菜吗？”

6. 向客人解释清楚菜品具体价格的标准

有些菜品的价格,如鲜活水产品,是以每0.5千克的售价标注在菜单上的。有时客人可能误认为这是一份或是一条的价格,此时应当特别向客人说明。

7. 巧妙提醒客人点凉菜、汤及主食

有时,客人在点菜时会出现忘记点凉菜、汤或主食的情况,此时可采用询问的语气主动提醒客人,如:“您还需要点凉菜吗？”或“您需要什么主食吗？”不允许说:“您再点几个凉菜吧！”或“您还没点主食呢！”

18.5 传菜服务

目前中餐服务为客人传递点菜单的方法是：值台服务员将订餐单一式五联撕一,按照订餐单不同的颜色和要求送到各处,第一联是存根,留在服务台,作为检查上菜到桌的依据;第二联送到收款台,作为开出正式账单的凭据;第三、四联是送到厨房做菜的通知单,是厨师制作菜肴的依据;第五联作为传菜部检查出菜情况的依据。传菜部是位于餐厅与厨房之间检查厨房出菜情况的一个岗位。一个人,一张桌子,一块白板,一支笔,一瓶胶水即可。这个岗位的工作是:餐厅值台服务员将点菜单送到厨房,厨房的厨师将各种菜肴烹调好后,由传菜服务员经传菜部再送到餐厅。传菜部的领班将点菜单贴在白板上，根据点菜单的菜名逐个核对，将制作好的菜肴从点菜单上划掉,表示菜已经送到了餐厅。传菜部的作用就是把出菜关,在传菜领班那里能及时了解客人点的菜肴厨房是否已经做好。

传菜夹是帮助传菜员正确将菜肴送到客人餐桌上的好帮手，每一个夹子上都有桌号,餐厅的每一张桌子都备有十几个夹子。当客人点了菜后,传菜服务员根据点菜单上菜肴的数量夹上同等数量的夹子,再送往厨房,厨师每做完一个菜,就把夹子在菜盘上,传菜服务员看到夹子的号码,就知道是

哪张餐台点的菜了。这样做的目的是防止上错菜,此方法非常实用。

传菜服务员是连通餐厅与厨房的纽带，客人的要求是通过传菜服务员传递到厨师那里，厨房菜肴的制作情况也是通过传菜服务员告知值台服务员,他们的工作很重要,传菜服务员在工作中要集中精力,少拿勤跑,在厨房等菜时不要大声喊叫,不要命令厨师做这干那,如果有事需要向厨师转达,应该告诉厨师长,由厨师长协调解决。传菜时要熟练地使用托盘,不要破坏菜肴的拼摆艺术,不要将菜肴叠摞,要尊重厨师的劳动,和厨师搞好协作,搞好前台和后台的关系。

目前,科学技术在饭店内得到了广泛应用,计算机点菜、计算机下菜单的操作方法在许多餐厅被广泛使用,既实现了科学化管理,又使服务员的劳动量得到了一定程度的减少。新服务员在进入岗位的时候,应注意了解本单位在这方面的具体情况,以便尽快地掌握该项服务技能。

18.6 上菜前的准备

上菜前服务员不要被动等待,而要做好各项准备工作,使客人点的菜肴能够在最短的时间内上到餐桌上,同时还要保证菜肴的温度,如该冷的冷,该热的热,有配料的菜肴要同时上配料,一份以上的菜肴应该加上公勺,使客人用公勺取菜等,只要做好了准备,后续服务就能够顺畅,其具体准备程序如下:

(1)根据餐厅规模大小,在传菜台右侧准备一些干净无损的长托盘及圆托盘。

(2)根据餐厅大小,准备银托,将干净无氧化痕迹的银托整齐地摆放在传菜台的左侧,银托包括大银托和小银托。

(3)保温米饭。用固体酒精保温米饭,准备干净无损的餐具,包括米饭碗等,整齐地摆放在盛米饭的自助餐炉的旁边,并配饭勺,另外准备一些小吃盘和小吃垫盘。

(4)传菜员接到订单后,检查订单是否盖章,订单上是否写着订单时间、服务员姓名、客人人数、台号及日期。

(5)检查订单上是否有客人特殊要求,如果有,马上通知厨师长,并将结果告诉服务员。

(6)通知冷菜厨师按冷菜单制作冷菜,并保证冷菜在5分钟内送进餐厅。

(7)请厨师制作热菜,送进餐厅不得超过10分钟。

(8)传送热菜时,先传高档菜,如鱼翅、鲍鱼、大虾等,后传鸡、鸭、肉类,最后传送蔬菜、炒饭类,如客人有特殊要求,即按照客人要求传菜。

(9)小吃配相应的热菜送进餐厅,注意辛辣的小吃配清淡的菜。

(10)将所有银托放回银器柜,托盘及餐具送管事部清洗保管,更换传菜台的台布。

(11)如果顾客突然要求改换几个菜肴,要尊重顾客的要求,并在确定所改菜肴的名称后,迅速告诉厨房顾客改动的情况。

18.7 上菜的顺序

一般中餐上菜顺序为:冷菜、热菜、主食、汤和甜食或水果等。

冷菜是用餐的前奏曲, 爽口宜人的冷菜使客人有一个非常好的用餐开始,从而为热菜享用提供一个好的开端。

热菜的上菜顺序应当是高档菜在先(如鱼翅、鲍鱼、海参、大虾、螃蟹等),特色菜其次,然后是家常菜等一般菜肴;荤菜在前,素菜在后。如果客人提出特别的要求,则应按照客人的要求办理。

在为客人上甜品或水果前,服务员可以在征求客人同意后,将餐台上的餐具撤去,仅保留茶杯和饮料杯,上干净餐具后再送上甜品或水果。

18.8 上菜的节奏

服务员为客人上菜要掌握好上菜的节奏。一般来说,在客人点菜后的十分钟内,客人所点的冷菜要上齐,以满足客人最基本的进餐需要,同时可以下酒。热菜要在25分钟内上齐。

当然,时间并不是绝对的,可以灵活掌握。提出时间要求主要是对餐厅的整体服务提出一个要求,也是对客人负责任的表示。客人点菜完毕后,值台服务员应了解时间的控制,如果某道菜超过合理时间仍没有上餐桌,服务员就要立刻去厨房催菜。

为了保证菜品的质量(火候、色泽和温度等),使宾客吃得满意,服务员

应加强前后台的联系，恰到好处地掌握上菜的时间和速度。菜上得过慢，会造成空盘或菜冷汤凉的现象；如果菜上得过快，会使宾客吃不好和有被催促的感觉。

值得注意的是，经常会有客人要求服务员尽快同时上菜的要求，避免出现吃完一个菜另一个菜还没上的尴尬局面，这也是一种消费心理：人们都喜欢面对一桌丰盛的菜肴，这样就可以随意挑选自己喜欢吃的菜肴，而且，不同的菜肴搭配食用也有不同的风味。特别是当主人或主宾即席致祝酒词时，服务员要和厨房及时联系，采取措施，同时要根据席上客人的食用情况，保持和厨房紧密配合，通常是客慢则慢，客快则快。

所有菜及主食上完后，在上甜食或水果前，服务员要将用过的餐具全部撤掉，只留水杯及红酒酒杯在台上，并换上新餐具及水果叉。待客人用完甜食或水果后，服务员要为客人换上一条新毛巾并送上茶水。

值得注意的是，多台宴会的甜食服务时间要看主台的节奏，做到行动统一，以免造成早上或迟上。

18.9 上齐菜后的说明

服务员上完最后一道菜后，要对客人予以说明，告之菜已经上齐，否则会使客人产生误解，避免出现不愉快的事件。

在某餐厅大厅正中间摆着一张特大圆桌，从桌上的大红“寿”字和老老小小的顾客可知，这是一次为老人庆祝寿辰的家庭宴会。朝南坐着的是位白发苍苍的老翁，众人正频频对他说一些祝贺长命百岁之类的祝寿语。可见，他就是当晚的老寿星。

一道又一道色、香、味、形俱佳的菜端上桌面，客人们对菜点感到非常满意。寿星的朗朗笑声为宴席增添了欢乐，融洽、和睦的气氛，也感染了整个餐厅。

不一会儿，盘子见底了。客人们还是团团坐着，笑声、祝酒声、贺词声，汇成一部天伦之乐的乐曲。

可是，上了这道点心之后，再也不见服务员传菜、上菜。闹声过后便是一片沉寂，客人们开始面面相觑，热热闹闹的生日宴会慢慢冷却下来。众人怕老寿星不悦，便开始东拉西扯、分散他的注意力。

又是 20 分钟过去了，仍不见服务员上菜。一位看上去是老人儿子的中

年人,站起来朝服务员走去。接待他的是餐厅领班。听完询问后,这位领班十分惊讶地说道:“你们的菜不是全部上完了吗?”

中年人很不快地说:“上完了?但是服务员没有告诉我们呀!”当他把这一消息告诉众人后,人人都感到扫兴。在一片沉闷中,客人怏怏而去。

在这个事例中,顾客之所以从原来欢天喜地到后来怏怏不快地离去,只是因为服务员少说了一句:“对不起,打扰一下,你们点的菜已经上完了!”

作为服务员,不仅在上菜时要一一报菜名,如果是最后一道菜,还应该向顾客点明:“你们的菜已经全部上齐。”如果能再加上一句:“请问您还需要添点什么吗?”那就更加好了。这样,既可以避免顾客“等菜”的尴尬场面,又起了引导顾客消费的作用,从而扩大了餐厅的营业额。

在餐饮服务工作中,有许多看似细枝末节的琐碎事情,但正是这些“琐事”才构成了餐厅的整体服务。所以在整个服务中都需要服务员热情、细心和周到,绝不能在任何一个细节上出现闪失。哪怕是一句很简单的“台词”,或是一个很不起眼的动作,都容不得丝毫马虎,否则的话,就会因小失大,出现“100-1=0”的后果。

18.10 菜肴的摆放要求

上菜并不仅仅是把菜肴往餐桌上一放就可以了,要想让客人获得最大限度的就餐享受,这其中还有很多学问。其中的学问是:讲究造型艺术,注意礼貌,尊重主宾,方便食用。

(1)摆菜的位置要适中,间距要适当,相互之间要呼应,一般从餐桌中间向四周摆放。

(2)酒席中,头菜的“看面”要对正主宾,其他菜的“看面”要调向四方。所谓“看面”,就是菜肴最适宜观赏的一面。

各类菜的“看面”分别是:整形的有头的菜,如烤乳猪、冷碟孔雀开屏等,其头部为“看面”;头部被隐藏的整形菜,如八宝鸭等,其丰满的身体为“看面”;冷碟中的独碟、双拼或三拼,如有巷缝的,其巷缝为“看面”,没有巷缝的,其刀身为“看面”;盅菜类的其花纹最精细的部分为“看面”;有“喜”、“寿”字的造型菜,其字形的正面为“看面”;一般的菜,其刀工精细、色调好看的部分为“看面”。

(3)各种菜肴要对称摆放,讲究造型艺术,讲究美感,原材料的色彩、形

状、盛具等几个方面要讲究对，如鸡可对鸭，鱼可对虾等。同形状、同颜色的菜肴可对称摆在桌面的前后或左右位置，一般不要并排摆在一起。摆放时还要注意荤素、色彩、口味的搭配和间隔，盘与盘之间距离相等。

(4)菜盘摆放要有艺术效果，如两个菜可并排摆成横一字形；一菜一汤可摆成竖一字形，汤在前、菜在后；两菜一汤或三个菜，可摆成品字形，汤在上，菜在下；三菜一汤可以汤为圆心，菜沿汤内边摆成半圆形；四菜一汤，汤放中间、菜摆四周；五菜一汤，以汤为圆心摆成梅花形；五菜以上都以汤或头菜或大拼盘为圆心，摆成圆形。

18.11 分菜的注意事项

在为客人上完菜后，服务员不能完事大吉到一边休息，而应该随时为客人提供服务， 如分菜就是其中的一项服务内容。有的菜需要服务员帮助分开，如老鸭汤、东坡肘子等。分菜顺序是先主后宾，按顺时针方向依次分让。分菜时要做到心中有数，掌握好菜点的数量，使每位顾客都能分到一份，并将菜中优质的部分分给主宾。在为客人分菜时要注意以下事项。

(1)为顾客分鱼时，要准备一把餐刀、餐叉、汤勺。

(2)分鱼时，鱼头朝左，鱼尾朝右摆放，然后左手拿叉，轻按在鱼背上，避免鱼在盘中滑动，但不要将叉叉进鱼肉中。

(3)右手拿刀，先用餐刀从鱼的中线切开，并用叉、刀配合将两边的鱼肉推到两旁，露出鱼骨。

(4)切断鱼头、鱼尾，将鱼骨从鱼中取出，放进准备好的骨碟中。

(5)将推到两旁的鱼肉复原状，头、尾都应放在原来的位置，保持鱼的原状。

(6)用汤勺把鱼汁浇在鱼上，以使鱼肉的味道更好。

分菜是需要技巧的，服务员的动作要轻、要快，如动作过大，则会把汤溅到客人身上；太慢，影响客人用餐，而且菜也容易凉。

18.12 特殊菜肴上菜服务

餐厅里一般都有普通菜肴和特殊菜肴两种，特殊菜肴的上菜服务要领与普通菜肴有一定区别。顾客如果点了特殊菜肴，服务员要注意以下细节。

1. 上拔丝菜时的服务要领

拔丝菜如拔丝鱼条、拔丝苹果、拔丝山芋、拔丝荔枝肉等，要托热水上，即用汤碗盛装热水，将装有拔丝菜的盘子搁在汤碗上用托盘端送上席，并准备几碗凉开水。托热水上拔丝菜，可防止糖汁凝固，保持拔丝菜的风味。

2. 上易变形的炸爆炒菜肴的服务要领

易变形的炸爆炒菜肴如高丽虾仁、炸虾球、油爆肚仁等，一出锅须立即端上餐桌。上菜时要轻稳，以保持菜肴的形状和风味。

3. 上原盅炖品菜的服务要领

原盅炖品菜肴如冬瓜盅，上台后要当着客人的面启盖，以保持炖品的原味，并使香气在席上散发。揭盖时盖要翻转移开，以避免汤水滴落在客人身上。

4. 热菜配作料的服务要领

如果有的热菜配有作料、小料等，应同热菜一起上齐。如清蒸鱼配有姜醋汁，北京烤鸭配有葱、酱、饼等，在上菜时可略作说明。

5. 上有声响的菜时的服务要领

有响声的菜如锅巴肉片、锅巴海参、锅巴什锦，这些菜一出锅就要以最快的速度端上桌，随即把汤汁浇在锅巴上，使之发出响声。服务员在做这一系列动作时要连贯，不能耽搁，否则这类菜将失去应有效果。

6. 生鲜火锅上席的服务要领

生鲜火锅的种类较多，如毛肚火锅、鲫鱼火锅、四生火锅、六生火锅、八生火锅、菊花火锅等，均属生鲜火锅一类。这种火锅一般都是燃用固体酒精。上桌时，火锅下要放一个盛水的盘子，以防止烤焦台布。上桌摆稳后，先点燃锅底的酒精炉，后将锅盖揭起来。揭盖时要轻轻掀起，在火锅上面将锅盖翻转，以防止锅盖的水珠滴到桌面上，并用另一只手接在锅盖下面拿出桌外。

7. 上泥包、荷叶包等菜肴时的服务要领

用泥包、荷叶包的菜肴有叫花鸡、荷香鸡等，要先拿到桌前请顾客观赏后，再拿到操作台上当着客人的面打破或启封，以保持菜肴的香味和特色。

特殊菜肴的服务要领比较繁杂，服务员在服务的过程中要有耐心、细心，要让顾客在品尝到美味的同时，还感受到优质的服务，这样才能使顾客成为常客、熟客。

18.13 特殊菜肴上菜时的配套餐具

特殊菜肴上菜时配套用的餐具与普通菜肴有一定区别，服务员在提供服务的过程中一定要注意这一点，其具体注意事项如下：

(1)龙虾有冷热两种，服务员应视其温度摆放冷或热的盘碟。冷龙虾用冷盘，热龙虾用热盘，并上鱼刀、鱼叉、果核剥取器、奶油碟及奶油刀、洗手碗。

(2)鱼子酱应放冷却的开胃品碟、小刀叉、茶匙、奶油碟及奶油刀。

(3)牡蛎、蛤牡蛎和蛤通常用银盘供应。银盘上面铺有小冰盘，牡蛎或蛤放在冰块上面。有时也把牡蛎置于餐桌中央，而客人面前放有盘碟。这时应为客人提供牡蛎叉，并上黄油碟、奶油及洗手碗。

(4)如果客人点了蜗牛则要用热盘碟盛放。将装满带壳蜗牛的银盘置于餐桌中央，银盘上铺有加热的食盐。同时，还要提供蜗牛叉、蜗牛夹、黄油及油刀、洗手碗。如果客人是午餐时点的蜗牛，应与烤面包一起供应。

(5)新鲜水果提供水果盘、点心盘、水果叉、水果刀及洗手碗。

(6)鲜葡萄。供应鲜葡萄时需要提供特别的服务。餐具包括：水果盘或点心盘一个；盛有冰水的玻璃碗一个；剪刀和水果刀叉各一把；洗手碗一个。其食用方法：整串葡萄放于玻璃盘上并摆在餐桌中央，客人用剪刀取一部分葡萄，放进玻璃碗中用冰水洗净后摆在自己的盘碟中。接着可以用手或水果刀叉剥皮取核后食用。

在提供特殊菜肴的餐具时，服务员要灵活、机动，要根据某些客人的特殊需求而改变部分餐具的配置。

18.14 酒水服务中开酒瓶的技巧

为顾客开酒瓶是一般餐厅服务员提供给顾客的一项必然服务，提高开

酒瓶的技术和美感可以体现一个餐厅的真实档次。开酒瓶看似简单，实则有技巧，技术越娴熟，越受客人欢迎。通常开酒瓶的方法是：

1. 用手直接拉开罐装酒水的封口

如果顾客点的是罐装酒水，服务员要先将酒罐的表面冲洗干净，擦干，然后左手固定酒水罐，用右手拉酒水罐上面的钥匙。注意不要过分用力，也不要离顾客太近，以防酒水溅到顾客身上。

2. 用开瓶起子打开瓶装啤酒和饮料

给这类酒水开瓶比较简单，服务员要先将酒水瓶擦干净，将啤酒瓶或饮料瓶放在桌子的平面上，左手固定酒水瓶，右手持开瓶起子，轻轻地将瓶盖打开。开瓶后，不要直接将瓶盖放在餐桌或吧台上，更不要随手扔掉，可放在一个小盘中，待开瓶后，撤走该小盘。注意开过瓶盖后的酒瓶不要放在桌边，以防顾客不小心碰倒。

3. 开葡萄酒瓶的技巧

高档的葡萄酒瓶封的是软木塞，这就需要用专门的酒钻打开。当顾客点完葡萄酒后，服务员要先将葡萄酒瓶擦干净。用干净的餐巾包住酒瓶，商标朝外，拿到顾客面前。请顾客鉴定酒的标签，经过顾客认定酒的名称、出产地、葡萄品种及级别等符合自己所点的品种与质量后，再在顾客面前打开葡萄酒。开葡萄酒瓶的正确方法是用小刀将酒瓶口封口上部割掉，然后用干净的餐巾把瓶口擦干净。再用酒钻从木塞的中间钻入，转动酒钻上面的把手，随着酒钻深入木塞，酒钻两边的杠杆会往上仰起，待酒钻刚刚钻透木塞时，两手各持一个杠杆同时往下压，木塞便会慢慢地从瓶中升出来。将葡萄酒的木塞递给主人，请主人通过嗅觉鉴定该酒，再用餐巾把刚开启的瓶口擦干净。斟倒少许酒给主人品尝，注意手握酒瓶时，不要覆盖标签。待顾客品尝后，再从女士开始斟酒。开启葡萄酒，特别是高档葡萄酒时，动作要优雅，不要慌慌张张，要严格按照程序，不能把瓶口弄破，也不能把酒洒在桌面上和顾客的身上。

4. 开香槟酒的技巧

开香槟酒时，服务员要先将瓶子擦干净，然后放入冰桶中，连同冰桶一起运送到就餐的主人右边方便的地方。将香槟酒从桶内取出后，用餐巾将瓶子擦干，再用餐巾包住瓶子，商标朝外，请主人鉴定。当主人认可后，将酒瓶放在餐桌上并准备好香槟酒杯，左手持瓶，右手撕掉瓶口上的锡纸。左手食指牢牢地按住瓶塞，右手除掉瓶盖上的铁丝及铁盖。瓶口斜约 45°角，用右手

持一干净布巾紧紧包住瓶口，这时，由于酒瓶倾斜，瓶中会产生压力，酒瓶的木塞开始向上移动，然后，右手轻轻将木塞拔出。这时一定要注意瓶口不要朝向客人，以防木塞冲出。用干净布巾将瓶口擦干净。服务员要先为主人斟倒少量的香槟酒，请主人品尝，得到主人认可后，从女士开始斟倒。

开酒瓶看似简单，实则有很深的学问，不同的酒水，有不同的开瓶方法。开瓶时还有一些禁忌，如瓶口不要对着客人，不能把瓶口弄破，不能事先撕破商标等，只有把每一步都做到位，才能使顾客满意，也才能为餐厅赢得回头客。

18.15 斟酒的技术要求

为客人斟酒也是服务的内容之一。这项看似简单的工作，要想做到精彩却不容易。为客人斟酒时要不滴不洒，不少不溢。其具体步骤如下：

1. 斟酒姿势与位置

为客人斟酒时，服务员要站在客人的右后侧，面向宾客，用右手斟倒，斟酒时身体微向前倾，右脚伸入两椅之间。

2. 斟酒顺序

斟酒要从主宾开始，按男主宾再主人的顺序顺时针方向依次进行。不过，如果是西餐厅，斟酒顺序是：女主宾、女宾、女主人、男主宾、男宾、男主人。在西餐厅的宴会上，如果用餐的是外国朋友，斟酒的顺序更不能错。

3. 斟酒的分量

斟酒的分量要根据客人选择的酒的性质来确定。

(1)如果客人点的是软饮料、啤酒，应该是八分满，且斟啤酒时泡沫不能溢出。

(2)白葡萄酒类一般斟六七分满。

(3)红葡萄萄酒类一般斟五六分满。

(4)白兰地、威士忌酒，一般斟二三分满。

(5)香槟酒斟六七分满。

(6)中国红、白酒斟七八分满。

如果客人另有要求，要根据客人的要求决定斟酒的分量。斟酒时要专心，注意不能把酒滴在桌子上，更不能滴到客人的衣服上。

18.16 托盘要有技巧

在餐厅里,托盘工作一般由男服务员来做,因为男性手臂通常要比女性有力量。托盘分轻托、重托两种。轻托的有水果盘、点心盘等,重托的有铁板牛柳、老鸭汤等。轻托与重托的方法不同,服务员在托盘时要注意其操作方法。

轻托也称胸前托,其操作技巧如下。

1. 理盘

所谓理盘就是上菜前先用医用酒精将托盘及手消毒后再去托盘。将要用的托盘洗后用布擦干放在洁净的花垫或布垫上，垫布的大小和托盘相适应,外露部分均匀。这样即美观又整洁,还可防止托盘内东西的滑动而发生意外。

2. 装盘

装盘是根据食物的形状、重量、体积和使用的先后次序合理装盘。重物合理装配,轻托的物品装盘除碟、碗外,一般要求平摆,并根据所用的托盘形状码放。用圆托盘时,码放物品应呈圆形,用方托盘时横竖成行;但二者的重心都应在托盘的中心部分,摆匀放均。保持重心。先用的在上、在前,后用的在下、在后等等。装盘时还要注意食物的美观性,不能够随便码放在一起,敷衍了事。

3. 托盘

托盘时要求服务员用左手,端放在左手掌上为顾客服务。方法是左手向上弯曲,小臂垂直于左胸前呈 90 度,肘与腰部 15 公分,大臂垂直,掌心向上,五指分开,用手指和掌托住盘底,手掌形成凹形,使之平托于胸前,掌心不与盘底接触,再用右手调整好盘内的物件。确保托盘平衡,使之平托于胸前。托盘时身体要稳,正,不能够扭着身子,以防托盘滑动,食物掉出来,或是在盘里滑动,破坏原先的造型等。

4. 行走

托盘行走要胆大心细,不能够畏畏缩缩,要头正臂平、上身挺直、注视前方、动作敏捷、步伐稳健、视线开阔。托盘时手腕转动轻松、灵活,使托盘随走动的步伐自然摆动。切记不可出现僵硬和托盘摆动幅度太大而不美观、不高雅的动作,更不能因为紧张而把托盘滑掉在地上。一般情况下,行走步又分5 种:

(1)常步。步履均匀而平缓。端托一般物品时使用常步,如水果盘、凉菜等。

(2)碎步。碎步也称为小快步,其要求是步距小而快的中速行走。适用于端送汤汁多的菜肴及重托物品,如铁板三宝鱼等。

(3)跑楼梯步。即服务员的身体向前弯曲,重心向前,用较大的步距,一步跨两个台阶,一步紧跟一步,步伐速度快而均匀,巧妙地借用身体和托盘运动的惯性,既快又节省体力。不过,这种步伐适合托比较轻巧的托盘。

(4)快步。快步也叫疾行步,其要求是步履稳、快而动作协调。端送火候菜或急需物品时,在保证菜不变形、汤不洒的前提下,以最快的速度走路。

(5)垫步。垫步也称为辅助步,其要求是侧身过时右脚侧一步,左脚跟一步。端送物品到餐厅前欲将所端物品放于餐桌上时应采用垫步。

5. 卸盘

当食物送到顾客所在的餐桌前时,要小心放在一个选择好的位置上,双手将盘端至桌前,放稳后再取食物,从盘两边交替拿下,拿时要轻拿轻放,不要把食物撒在餐桌上,更要小心不能够撒到顾客身上。

重托是对较大且重的物品的端托,需服务员有一定的臂力和技巧。如铁板牛柳等。重托的操作技巧有以下几点:

1. 理盘

重托理盘与轻托理盘基本相同,应选大小适宜的托盘。重托往往端托汤汁较多的物品,做好清洁工作是非常重要的,只有事先将盘内的油污清洗干净,才能避免物体滑动的事故发生。

2. 装盘

重托装盘要做到托盘内的食品分类码放均匀得体, 使食品的重量在盘中分布均匀,并注意把物品按长短大小摆放协调,切忌将物品无层次地混合摆放,以免造成餐具破损。装盘时还要使物与物之间留有适当的间隔。以免端托行走时发生碰撞而产生声响。

3. 托盘

重托又叫肩上托,重托起托的姿势是双手将盘移至服务台边,使托盘二分之一悬空。右手扶托盘将托盘托平,双脚分开呈八字形,双腿下蹲,略成骑马蹲裆势,腰部略向前弯曲。左手伸开五指托起盘底。掌握好重心后,用右手协助左手向上用力将盘慢慢托起,在托起的同时,左手和托盘向上向左旋转过程中送至左肩外上方,待左手指尖向后托盘距肩 2 cm 处,托实、托稳后再将右手撤回呈下垂姿。托至盘子不靠臂、盘前不靠嘴、盘后不靠发(右手扶住

盘前角)。托盘一旦托起,要始终保持均匀用力,将盘一托到底。否则会造成物品的歪、撤、掉、滑的现象。并随时准备避免他人碰撞,上身挺直,两臂平行,注视前方。行走步履稳健平缓,臂不倾斜,身不摆晃、遇障碍物绕而不停,起托后转,掌握重心,保持动作表情轻松、自然。

重托是考验服务员技巧的一把重尺,重托要保证食品安全到位,也要保证自身的安全,如防止热汤溢出造成烫伤等。负责重托的服务员平时要注意锻炼身体,因为重托不但考验一个人的体力,也考验一个人精神是否集中等。重托时注意力集中非常重要,否则,就无法熟练完成看似简单的工作。

第 19 章
如何应对服务客人中的意外情况

19.1 给客人上错了菜怎么办

有的时候，由于客人较多或是服务员疏忽，会出现给客人上错菜的情况。这个时候,应当按以下要点处理:

(1)如果上错了菜,服务员应当首先表示歉意,如果客人还没有动筷子,要将上错的菜及时撤掉。并与厨房部核实,随后上应该上的菜。

(2)需要注意的是,撤下来的菜不要直接送到点这道菜的客人那里,那样会影响客人的食欲。

(3)如果客人已经开始食用,就需要耐心做客人的工作,尽量婉转地动员客人买下来,也可以打折销售给客人,若客人执意不肯,可通知主管作为赠送菜。

19.2 两桌客人同时要求一个服务员服务时怎么办

有的时候,由于客人较多,会出现服务员忙不过来的情况。当出现两桌客人同时要求服务而只有一个服务员时,服务员要面带微笑,向那些等待服务的客人打招呼,对他们说:“我马上就来”或是“对不起,请稍等一下”,这样会使客人觉得他们并没有受到冷落或忽视。

19.3 上菜时汤汁洒在客人身上怎么办

有些时候，服务员在上菜过程中，不小心会将盘中的汤汁、菜汁，或酒水洒在客人身上，这种情况如果处理不好，会严重影响客人的就餐心情，对餐厅的形象产生负面效应。

值台服务员处理这种事件时，可按照以下几种方法进行处理。

(1)首先，由餐厅主管人员出面，诚恳地向客人表示歉意。

(2)值台服务员及时用湿毛巾为客人擦拭衣服。需要注意的是，在擦拭客人衣服时，一定要先获得客人的同意，女客人应由女服务员为其擦拭，动作要轻重适宜。

(3)值台服务员要根据客人的态度和衣服被弄脏的程度，主动向客人提出为客人免费洗涤的建议，洗涤后衣服要及时送还给客人，并再次表示道歉。

(4)有时，客人的衣服被弄脏的程度较轻，经擦拭后已基本干净，餐厅主管应为客人免费提供一些菜肴或饮料，以示对自己工作失误的歉意和对客人的补偿。

(5)在处理此类事件的过程中，餐厅主管人员千万不要当着客人的面批评指责服务员，餐厅内部的问题，应该放在事后进行处理。

(6)餐厅负责人员事后要在工作日记中做好详细记录。

如果是由于客人自己粗心大意，在衣服上洒了汤汁，值台服务员也要迅速到场，主动为客人擦拭，同时要安慰客人。若汤汁洒在客人的餐桌或桌布上，值台服务员要迅速清理，用餐巾垫在桌布上，并请客人继续用餐。

总之，对于客人自己本身的失误，服务员不能不闻不问，否则，是一种非常失礼的行为。

19.4 客人发现饭菜中有异物怎么办

在就餐过程中，若客人发现饭菜中有一些异物，如炒青菜中有草棍、米饭中有黑点，甚至是汤中出现蛆虫、苍蝇等，以及客人完全不能容忍的钉子、碎瓷片等，在处理这种情况时，值台服务员应当首先向客人表示道歉，并及

时请值班经理出来，然后将客人已经上桌的饭菜不论其价格高低立刻撤下来，仔细确认责任归属。

同时，要立即为客人重新做一份新的饭菜，或者征求客人的意见换一款与之相近的菜品，并再次向客人表示歉意。

如果饭菜中出现蛆虫、苍蝇、钉子等物，客人不仅很恼怒，经常会提出精神损害赔偿，此时，除由经理向客人当面道歉外，要主动配合与客人协商赔偿办法，不能一听客人提出精神赔偿要求，就表示否定，那样做反而使事件更糟，客人有可能找消协或向法院提起诉讼。到那时，餐厅不但输理向客人赔偿，重要的是，餐厅的名声将受重大影响。

19.5 客人反映菜品口味不对怎么办

客人反映菜品口味不对的原因是多方面的，值台服务员要根据不同情况作出相应的处理。

(1)如果是菜品口味过咸或过淡，应将菜品从餐桌撤下，送回厨房重新加工处理，同时服务员要向客人表示歉意。

(2)如果是由于烹调方法造成客人不满，服务员也应当向客人表示歉意。然后，委婉地向客人介绍一下本餐厅此种菜品的制作方法，以求得客人的理解。

(3)如果是原材料质量出了问题，服务员要立即撤下菜品，向客人道歉，请客人重新点一道口味相近的菜品，并立刻制作，然后上桌请客人品尝。结账时应考虑减收此菜的费用。

19.6 由于上菜慢导致客人退菜如何处理

在上菜时间上餐厅应当有硬性规定，不过有些时候还是难免出现由于上菜慢导致客人不满的情况。在这种情况下，值台服务员应当立刻与厨房取得联系。

有些时候，客人会据此提出减掉这个菜，这是完全正当的，值台服务员应当予以满足。当然，在具体处理上也可以与客人商量一下，是否可以马上制

作这道菜,但是决定权在客人一方。即使为客人改了账,退了菜,服务员仍要向客人道歉,而且改账手续必须经过餐厅经理批准。

19.7 客人损坏餐具如何处理

客人在餐厅消费时特别是带着小孩同来时,难免会遇到损坏餐具这类事情,当这种事情发生时,服务员不能生气地责备,也不能马上要求客人赔钱才能继续用餐,这都是错误的做法。事实上,绝大多数的客人损坏餐具或用具都是不小心所致,并非故意破坏,发生餐具损坏的情况,服务员要视具体情况作出处理:

(1)客人损坏了餐厅的餐具一般都是无意的,值台服务员应当礼貌、客气地安慰客人,而绝对不能责备客人。

(2)服务员应当立即清理被损坏的餐具,并适时向客人说明餐具的赔偿价格,酌情向客人索赔,但注意,价格应当合理,切不可漫天要价。

(3)若客人不肯赔偿或是客人系有意损坏,服务员应报告经理处理。

经理在这种情况下处理时,不要和客人在大厅争吵,以免影响其他客人就餐和餐厅形象,应当将客人领到经理室协商解决。

19.8 顾客要求餐厅帮助外购商品怎么办

此类商品如生日蛋糕、蜡烛、特定的酒品、饮料、香烟等,甚至是餐厅食品。这是餐厅为顾客提供完善、满意服务的机会,餐厅服务员应当作为餐厅的服务规范执行。

(1)餐厅服务员应对这种情况预先做好充分准备。在平时,应该了解附近供应这类商品的商店位置、营业时间、具体的品种、品牌、质量等信息,如有可能,应与其经营者建立联系,了解其有无送货服务及业务电话,能否对长期合作者给予优惠等。和周围的餐厅就互换食品销售达成一致协议,如折扣、结算方式等。这样,当顾客提出要求时就可应付自如,并可告诉顾客需要等待的大致时间。

(2)顾客要求餐厅帮助代购的商品,应请顾客以书面形式确定下来,这

样可以避免因表述不清或理解不准而引起麻烦。

(3)一般情况下,应由餐厅先垫付购物款,待餐后结账时由顾客一起支付。也可请顾客先支付部分订金。

(4)餐厅服务员在购买商品后,一定要索取销售单位的正式发票,作为与顾客结账的凭证,或作为万一发生纠纷时的证据。

(5)如规定代客外购商品需收取服务费,应事先向顾客说明。

19.9 客人对账单持异议怎么办

经常会遇到客人在结账时认为餐厅多收账款的情况，而这种事涉及餐厅的商誉、商德,会给其他客人带来不良影响,所以服务员必须认真对待,弄清事件的真实情况,根据不同情况采用不同的处理方法。通常有以下几种情况:

1. 客人认为结账的价格不对

有的客人点菜时不看菜单,结账时认为价格不对,要求查看菜单核对价格。此时值台服务员应该拿来菜单请客人核对,并认真、耐心地解答客人的问题,以消除客人的疑虑。

2. 客人计算出现了失误

此时,餐厅服务员应迅速地拿来菜单和计算器,与客人一起核对账单,进行复算,并耐心向客人作解释工作,不允许流露出任何不满情绪。

如果责任在客人,也说明服务员工作不细、提示不周,没有完全按服务规程操作。要向客人表示歉意。这样处理,一般都能顺利地化解矛盾,增进客人对餐厅的好感。

3. 服务员工作失误造成账单错误

如在客人结账前没有认真核对账单致使结账错误；结账时使用了其他餐桌的账单;收银员计算错误等。这些完全是服务员的责任。应当收回账单,重新核对,调整错账,使用正确的账单,该减的必须减去,并向客人道歉,说明出错的原因,取得客人的谅解后再结账。

4. 服务员在客人点菜时没有把价格解释清楚

例如： 使用重量或按数量作为计价单位的菜品,客人误认为是按份计算时;同种菜品同一个价格而数量或重量不同,由于没向客人说明致使客人

误点，以致在结账时客人突然发现价格太高，有被欺骗的感觉时。这都是由于服务员不执行服务规范、工作失误造成的，因此要主动承担责任，与客人妥善协商，视情况减收部分账款，以取得客人的谅解。

5. 客人所点的菜没上全

由于各种原因，客人所点用的菜品没有上全，或将客人点的菜品误端到别的餐桌，客人当时并不提出，在结账时发现账单有误。这完全是服务员的责任，应当拿回账单，减去没上的菜价，向客人道歉后再结账。

19.10 客人过于吵闹怎么办

在餐厅里经常会出现某一桌的客人边吃边闹的事情，如某人敬酒，被敬一方因故不喝，敬的一方有可能大着嗓门讲各种理由让对方喝，或是同桌的其他客人也在一边起哄，强迫对方喝，如果对方一再拒绝，其同伴有可能表示不满，这时说话甚至是争吵的声音就会变得很大。在就餐环境良好的餐厅里，吵闹是无法让人接受的行为，会引起其他客人的强烈不满，因为这些人所产生的噪声和干扰破坏了餐厅的良好就餐环境，出现这种情况时，一定要坚决地但有策略地加以控制。

首先，服务员应该主动委婉地提醒正在吵闹的客人，请他们小声一些。如果客人不接受提醒而且吵闹得更加厉害，也就是服务员无法控制局势时，要立刻与经理或餐厅领班联系，让他们同为首的顾客谈话。如果顾客还是不听劝阻，那就不得不请他们离开，或向警方报警。虽然这样做会使这些吵闹的顾客产生不满情绪而不再光临这家餐厅，但是如果这种局面没有得到冷静的有效控制，会使周围餐桌上潜在的回头客对这家餐厅丧失信心，而从此不再光顾。

19.11 顾客打架闹事怎么办

来餐厅就餐的顾客各种各样的人都有，有的顾客因各种矛盾冲突得不到有效解决而来餐厅借酒消愁；有的顾客因就餐时与其他顾客发生纠纷而与他人争吵；有的顾客因与餐厅发生口角而在餐厅吵闹；有的顾客借在餐厅

就聚纠合他人进行团伙斗殴，还有的顾客本来就是酗酒者，在餐厅酗酒后借酒撒疯。这类顾客的行为给餐厅服务员提出一个问题：顾客在餐厅打架闹事怎么办？正确处理的方法有两种。第一种：劝。当有的顾客因各种原因在餐厅吵闹时，服务员绝不能视而不见，而应及时报告经理或主管，并协助经理或主管对吵闹的顾客进行耐心细致的劝阻，在劝阻过程中，态度上尊重对方，言语上用词恰当，千万不要介入当事人的纠纷中去，更不要评判各方是非。劝阻的目的是：缓和或平息矛盾，维护和保持餐厅祥和、宁静、温馨的就餐气氛，保证所有就餐者顺利愉快地就餐。第二种：报。当顾客不听劝阻继续吵闹，或顾客之间出现斗殴，危及其他顾客人身安全时，服务人员要及时报警，等待警察出警制止事态发展。服务人员千万不要卷入其中，而要特别注意自身人身安全，并注意保护现场，以协助警察调查时作证。

19.12 客人在餐厅醉酒如何处理

客人在餐厅因控制不住酒量而醉酒的现象有可能发生。醉酒的出现，对于餐厅服务人员不是一件容易处理的事，因为此时客人头脑不清醒，听不进劝告。服务员在处理此类情况时要注意了解客人的醉酒背景，以便有针对性地采取措施。

如有的客人醉酒是因为喜庆、团聚和其他一些令人高兴的原因，一时没有控制酒量。服务员对由于此种原因发生的醉酒，可以用礼貌婉转的语言劝告客人不要再喝，同时建议喝一些不含酒精的饮料，如咖啡、茶或者是果茶等，这时客人的心情是愉快的，一般都能采纳服务员的建议。

有的客人醉酒后呕吐，服务员应立即上前清理打扫，不要因为气味难闻而躲避。有的客人是因为有不愉快的事情喝闷酒而发生醉酒，服务员同样要用十分婉转的语言劝告客人，减少或婉言拒绝对其继续供酒，同时提供一些软饮料。服务员遇到此种情况，可以适当与客人多谈几句，说此宽心和安慰的话。但有一点要注意，即不应该谈得过于具体和深刻。

喝闷酒的客人一般人数较少，或者只是一人，服务员要尽力帮助客人，从周到服务上多体现对客人的关心，如多换几次香巾，多斟几次热茶，询问客人的感觉如何，主动上一些热汤、热面条等食品。

有些客人因为逞能、斗气而喝多了酒，服务员应该注意餐桌上的动态，观察客人的举动，可以向没有喝多酒的客人建议，请他们去劝告已喝多酒的

客人不要继续狂饮。

客人之间的争强好胜可能导致多次向服务员要酒，服务员绝不可只顾餐厅的经济利益，一味地满足客人要什么就给什么，此时可巧妙地劝客人从喝高度酒改为喝低度酒，或者告诉客人某种酒刚刚卖完而建议他们用一些饮料。有的客人可能由于酒兴对服务员讲一些欠考虑的话，服务员也要态度冷静，不去理会客人的酒后醉话，当客人恢复到正常状态时，是会理解服务人员好意的。

有时客人酒后撒酒疯，寻机闹事，对于这种情况，服务人员应该立即报告领导，请餐厅或者饭店的保安人员出面制止，或者与当地的公安部门联系，及时处理，避免事态扩大。有时客人酒后闹事，损坏了餐厅的设备财产，服务员要及时统计清点，通过适当的方式，请客人照价赔偿。

醉酒情况的处理要因人、因时、因地区而异，采取不同的对策。只要服务人员从关心爱护客人出发，使用礼貌的、容易让客人接受的服务语言，采取合适的做法，是可以收到良好效果的。

19.13 知名人士突然来进餐怎么办

在一些中高档餐厅，有时会突然来了一位知名人士就餐，由于对方没有提前预订，因此服务员在接待时要反应敏捷，不能因为对方名气大而感到紧张，也不能因为对方是自己崇拜的偶像而忘了接待客人的礼节，或是不安排座位就忙着请对方为自己签名等，这些行为都是不妥的。当某位知名人士没有预兆就来到餐厅时，服务员要做的第一件事是根据对方的意愿安排合适的座位。如果对方不喜欢被人打扰，餐厅领班就一定要尽力找到一张僻静的餐台，并安排一名对知名人士的出现不会感到惊慌的有经验的服务员。不过，有些知名人士光临普通餐厅，目的就是被别人关注。这时领班就可以把他安排在餐厅比较醒目的位子，如果该知名人士对就餐的其他客人提出的签名要求不反对，而且乐意，服务员就要帮助他维持秩序，提醒客人不要争、抢，要控制住场面，并尽量维护场面安静，使其他就餐的客人不会受到打扰。

在招待知名客人时，服务员要热情而不卑下，不要对知名客人过分殷勤，更不要和周围的客人用两种态度，要考虑一下附近餐桌的首次光临顾客的感受。让所有的顾客都感到受到最佳服务是最重要的。

19.14 顾客将宠物带进餐厅怎么办

在现代社会，很多人都喜欢和自己的宠物形影不离，包括吃饭的时候。因此，经常有客人在去餐厅吃饭时也带上自己的宠物，如狗、猫，或是其他宠物。事实上，根据卫生部门的要求，唯一允许客人带入餐厅有生命的动物就是盲人的引路狗或者其他有帮助性的狗。如果开的是一家很小的、条件简陋的餐厅，当有客人带宠物来吃饭时，可以和客人商量把他安排在户外就餐，这样就不会影响其他客人。如果是中高档餐厅，当客人带着宠物来时，直接拒绝其入内显然是下策，服务员应该礼貌地告诉客人卫生部门的规定，并告诉客人在进餐期间宠物应放在哪里。

一些条件好的餐厅会为宠物准备一些玩具，如给顾客的狗提供一碗水和一块饼干，给猫提供一个好玩的线团等，这些友好的表示既能使宠物不影响其他客人就餐，也能使宠物的主人放心就餐，是一件两全其美的事情。

19.15 客人结账时钱不够怎么办

有些时候，除了恶意不付账的客人外，确实会出现客人不能如数付账的情况，这时候，服务员一定不要激动，要分别情况，冷静处理，并要保持礼貌和微笑。

(1)可以让客人打电话给朋友或熟人，让他们送钱来，然后耐心等待。

(2)如果客人只是消费了很少的金额或是钱不够只差很少的金额，可以由主管签字缓收，并报告经理签字认可，然后礼貌地告诉客人，希望客人能够再次光临餐厅时付清所欠餐费。

(3)主管和经理可以酌情免收所欠的餐费，譬如消费金额较大且支付了大部分餐费，可以参照打折对待。

(4)如果未支付部分确实较大，服务员可以请客人留下相当价值的抵押物和身份证件，约定时间补齐餐费，换回抵押物。

19.16 顾客财物丢失怎么办

餐厅是公共场所,并且进出的人多而复杂,难免会发生失窃现象。

为了防止顾客丢失财物现象的发生,当顾客来餐厅就餐时,服务员应热心、适度地提醒客人,注意他们的财物。

在顾客的整个就餐过程中,服务员应经常提醒顾客注意保管好自己的财物。

顾客丢失了财物,服务员应表现出同情与关心,尽量帮助客人查找,一定要让客人感到服务员是在尽力诚心实意地帮助。

有的顾客因丢失物品,难免会对餐厅的环境或是服务员产生怀疑,有时甚至当场说些"过头话",作为服务员应从同情和理解的角度出发,坦诚相待,不急不恼,认真查找,以自己的实际行动来替客人排忧解难,这样,便会化解客人的愤怒,有助于事情的解决。

如果顾客在餐厅里丢失了财物,一时没有找到,服务员应问清客人当时用餐的具体位置、餐桌的台号、物品的件数和特征等情况,并且当着客人的面登记备查,或是通知有关部门帮助协查寻找。

经过寻找,一时仍无着落的,可以请客人留下联系地址和电话号码等,以便一有消息可以及时通报。

19.17 如何防止客人逃单

为了最大限度地防止客人逃单,以下几种情况应该引起值台服务员的注意:

(1)对单独用餐的客人应多留意。

(2)对陌生的就餐客人应多留意。

(3)对在餐厅门口附近就餐的客人应多留意。

(4)对快要用餐完毕的客人要多留意。

(5)对一桌用餐客人较多,但总是进进出出,人越来越少的情况要多留意。

一旦发现客人没有付账即离开餐厅这种情况时,服务员要注意处理技巧,既不能使餐厅蒙受损失,有不能让客人丢面子而得罪了客人,使客人下

不来台。

出现客人不付账就离开餐厅这种情况时，服务员可按照下述两种方法去做：

(1)马上追出去，并小声把情况说明，请客人补付餐费。

(2)如果客人同朋友在一起，应当将客人请到一边，再将情况说明。这样，客人不至于在朋友面前丢面子而愿意合作。

需要注意的是，在追要餐费的过程中，服务员要注意礼貌，切忌粗声粗气地质问客人，否则可能使客人反感，进而产生抵触情绪，不愿意承认未付账款的事实，给工作带来更大的麻烦。

第20章
如何处理客人的投诉

20.1 投诉处理不当的后果相当严重

客人来就餐,餐厅提供餐饮,这一活动从表面看起来,可以是一种纯粹的商业交易活动,其实并不是如此简单。客人来购买的,不仅仅是物品,更多的是一种精神满足。

客人来餐厅就餐,自然是带着各种需求来的,这些需求包括饮食需求,社交需求,自尊需求等等,而餐厅正是满足这些需求的场所,当客人觉得不能满足他的需求时,就会产生不满情绪,最终导致投诉。

俗话说:“好事不出门,坏事传千里。”一个好印象多半只传4至5个人,而一个坏印象却可以扩及9至10个人,甚至更多。一个餐厅,如果不能有效地处理好客人的投诉,将会失去一大批现有的和潜在的客人,同时对餐厅的社会形象产生极大的负面影响,绝对不可等闲视之。

面对投诉,餐厅服务员首先要认真分析客人投诉的原因,然后予以迅速而妥善地解决处理。下面这个案例就很值得推敲。

盛夏。一位客人来餐厅就餐,在菜肴还没有上来以前,先把一杯冰啤酒几口喝光。餐厅里开着吊扇,但他手不停地挥扇子,上菜以后客人招手叫来服务员,声称有只苍蝇在附近飞来飞去,扰乱了他就餐的情绪,表示不愿付账。那位服务员束手无策,只好说苍蝇在空中飞,我哪拦得住。这句话更加激起了客人的情绪,于是将餐厅经理叫出来,进行投诉。

遇到上述案例的情况,确实很棘手,服务员可以向主管汇报,并从两方面着手解决:

第一,如果客人投诉时,确实没有就餐情绪,也未动过盘中的菜肴,在这

种情况下应向客人道歉,并请示主管同意客人不付这道菜的钱。

第二,如果客人投诉时,已将盘中的食物吃光,或并未看出有任何迹象表明“扰乱了他就餐情绪”,那么可向客人解释不能销账的理由,但可免费供应一杯饮料加以缓和弥补客人的不满。

在客人提出对某件事情的不满时,服务员要注意以下几点:

(1)千万不要和客人辩论。

(2)就算不满意客人的投诉,也要先说声对不起。因为客人光临餐厅是想享受一餐可口的菜肴,却因遇到一些令人烦恼的问题才引起投诉,那么道歉就是必须的。

(3)及时向主管汇报,这样就有机会纠正服务过程中的错误,也会令客人体会到他是受重视的,下次还会再来用餐。

(4)如果投诉者并非恶意,目的是让餐厅改进服务,投诉者的意见又有道理,那就更要及时正确处理,通过一些必要的措施以弥补餐厅工作上的失误。

20.2 引起客人投诉的原因

客人之所以投诉,或是表达对某个工作人员的不满,或是表达对餐厅某些工作不到位的不满,一般情况下,引起客人投诉的原因有以下几种。

1. 为客人提供食品或饮料服务不及时引发投诉

在餐厅里,无论是单独就餐的客人,还是款待亲朋的主人,都不愿长时间等待。通常情况下,服务员应在客人下订单后3分钟内提供第一杯开胃酒,5分钟内供应头盘,以后每道菜的服务,其间隔也不应超过两三分钟,如果客人的等待超过5分钟,那么,客人还尚可忍耐,如果客人等待已超过10分钟还没有服务员前来服务,那么,这时客人将有可能提出投诉。

同样的道理,客人既不愿长时间等待,也不愿被催促用餐。因此,上菜太快也是失礼的行为,特别是宴会服务,客人喜欢一道菜肴用完后,下一道菜肴刚好制作完毕奉上,这样既可保持菜肴热度,又可保持菜肴新鲜。如果一道菜刚开始享用,下一道菜就已摆在服务桌上,客人常常会非常反感,客人很可能为挑剔菜的热度或质量而提出投诉,为此,餐厅厨房应该与服务员和客人之间保持联系与默契。

2. 食品和饮料质量不佳引发投诉

对菜品质量的要求因人而异。美食家要求食物质量完美无缺,所有配料必须新鲜,而不可以是罐头或冷冻食品,汤必须是新鲜烹调,蔬菜只炒到嫩绿。

美食家们通常只会光顾那些符合严格质量标准的餐厅,而绝大多数客人没有这么高的要求,他们对质量的要求会根据菜肴的价格而变动。但无论如何,他们都要求菜肴的色、香、味、形俱全,且食物原料新鲜。如果这些最基本的要求不能达到,客人就会提出投诉。

也有些客人与很多人想法不一样,如果某个菜肴菜量过大,他们也未必会满意。他们会觉得菜肴装盘不美观,或另一个菜比这个菜数量少等。

酒和饮料的质量不佳也会引起投诉,例如,葡萄酒由于储存不当而变质,鸡尾酒调制比例不当而口味不佳等。通常遇到这类投诉时,只要更换后的酒令客人满意,投诉就解决了,但如果更换后仍有质量问题,客人就会很不满,甚至不再享用此种酒或饮料。

3. 服务员的服务态度令客人不满引发投诉

前两类投诉,餐厅比较容易解决,只要投诉不超过就餐人数的2%,一般不会造成不良影响,但是,如果服务员服务不周到,或者服务员服务态度令客人不满而引起投诉,那么,这类投诉就不太容易解决。

服务员在服务工作中应敏捷、有礼貌,要善于观察和了解客人需要,要熟练服务、善于应付。否则,服务就会出现纰漏,导致客人投诉。

在客人的潜意识中,普遍有一种要享受特权的愿望,这种特权愿望表现在“我是客人,我需要你为我提供服务,我有权享受服务”等心理预期上。如果服务员用友好、热忱的态度对待客人,客人的这种特权愿望就得到了满足,如果服务员没有笑容,表现出不耐烦,或对客人的提问及要求不愿理睬,那么,必然导致客人觉得没有享受到被服务的权利,感情受到伤害。在这种情况下,任何一个小小的服务过失,都会导致客人直接投诉服务员的服务态度不好,服务不周到。而这种投诉恰恰是餐厅经理最不愿碰到的,因为它较前两种投诉更难解决。

4. 餐厅气氛令顾客不满意引起投诉

餐厅气氛对就餐客人很重要,如果气氛不好,就会影响顾客的食欲和情绪,就餐气氛不好的原因有:

(1)噪声太大,如隔壁房间喧哗声、服务员的走路声音过大等。

(2)空调过冷、过热。

(3)光线太亮或太暗。

5. 餐厅有异味令顾客不满意引起投诉

餐厅产生异味的原因有：

(1)座位、洗手间或者空气清新剂、食器、毛巾等有异味。

(2)污垢、损坏、开线，如桌子、椅子、窗帘等。

(3)清扫不全面，如洗手间、厨房、桌子。

餐厅的经营者在了解了客人投诉的几种主要原因后，就应该采取措施，针对投诉的主要原因逐一解决，避免类似问题的再一次发生，这对提高餐厅的美誉度是有益处的。

20.3 其他类型的投诉问题

餐厅环境、餐具卫生、品种欠缺、音响设备、灯光照明等，都有可能成为客人的投诉对象。因此，餐厅在客人投诉发生之前，就要消除引起客人投诉的各种因素，把客人投诉减少到最低限度，这是餐厅招客生财之道。以下几种情况是比较常见的投诉类型。

(1)餐厅服务员将客人所点菜肴与客人所在餐桌搞错，服务员所上菜肴与客人事先所点菜肴不符，引起客人极大不快。

(2)宴会部主管在客人订餐时，没有问明订餐赴宴者是否要在正餐前安排鸡尾酒或其他有关活动，未能满足客人的要求，客人十分扫兴，造成客人不满和投诉。

(3)宾客订餐或宴会订餐，没有存档记录，或没交代相关人员认真落实，更没有按时满足客人的订餐要求，引起客人极大不满和投诉。

(4)在客人点的菜肴中发现有其他外来脏物，引起客人的强烈投诉。

(5)当客人被告知，他们所点的菜肴由于某些原料暂缺，一时不能提供，也没有被问明或被建议改点其他菜肴，服务员接着忙于服务其他客人，没有第二次回来为客人点菜，使客人感觉对自己极度不尊重，让自己被置于无人服务的冷遇境地，自然会产生不满和投诉。

(6)由于服务员服务不认真，向客人提供不洁净的酒杯、饮料杯、餐盘或其他不干净的餐具，引起客人的不快和投诉。

(7)客人点菜时，服务员忘记问明客人是否需要酒水、饮料，使客人感到

自己不受欢迎而且让人看不起,因此,引起客人的极大不快而投诉。

(8)服务员没有认真、洁净地清桌,餐桌上仍然留有菜点、脏物、汁酱、面包屑等。这种情况也会引起客人投诉。

(9)服务员没有按客人所点菜肴标准和项目上菜,最后引发客人投诉,客人甚至拒付费用以示不满。

(10)餐厅服务效率低,没有按服务时间标准向客人提供快速敏捷的服务。如厨师不能按时出菜,由于餐厅服务员较少、客人较多,客人所点的菜久等不能上桌,因而引起客人投诉。

(11)服务员的送餐服务怠慢。客人用电话在客房内点菜用餐,标准规定,从客人电话点菜开始,到送餐到桌,限定的时间为:早餐30分钟,午餐35分钟,晚餐35分钟。超出标准规定的时间,被列为冷遇客人或低劣服务。

(12)厨房备料员没有及时通报当班厨师有关食品原材料变化和短缺问题,而厨房又未通知厅面:出现一线餐厅服务员与后台厨师之间脱节,造成客人所点菜肴更换,甚至更换两次以上仍未如愿。结果是客人在餐桌上久候菜点不能到桌,想要的又没有,有被愚弄之感,客人的情绪低落或激怒,最后不满、抱怨和投诉,甚至失去对该餐厅的信心,不愿再光顾。

(13)在客人的就餐视线之内,服务员没有将豪华银器与餐桌布分开整理,而是将它们一起丢进垃圾室,这让客人怀疑自己正使用的餐巾与桌布的卫生程度,这种杂乱无章的做法也会引起客人不满而投诉。

(14)在客人就餐过程中,或因操作不当将客人的酒水饮料斟得过满而溢出杯外,或因碰撞客人,或因酱汁滴于客人身上,或因上菜落桌声音过重,或态度不好等,都会引起客人不满而投诉。

要进一步归结产生以上投诉现象的原因,可以说是餐厅的经营运作出了问题:餐厅内部的任务信息、环境信息、团队合作信息、资源信息的沟通渠道受阻或缺乏,最终导致服务质量不佳,引起顾客投诉。

20.4 处理客人投诉的原则

第一条原则:承认客人投诉事实,承诺尽快处理。餐厅主管必须认真听取客人的叙述,使客人感到餐厅管理者十分重视他的投诉。听取客人投诉时,要注视客人,不时点头示意,使客人感觉餐厅管理者在认真听取意见,不要当场反驳客人的意见,要承认客人投诉的事实,并对客人说:"我理解,我

明白,一定认真处理这件事情。”为了使客人逐渐消气息怒,餐厅负责人可以用自己的语言重复客人的投诉或抱怨内容,若遇上较真的投诉客人,在听取意见时,还应作听取记录,以示对客人的尊重及对反映问题的重视。

第二条原则:表示同情和歉意。要让客人理解,餐厅非常关心每一位就餐的客人。餐厅的负责人要不时地表示对客人的同情,如“我们非常遗憾,非常抱歉听到此事,我们理解你现在的心情”等等。假若餐厅对客人的投诉事宜应负责任,或者餐厅应给予一定赔偿,餐厅就要向客人表示歉意并说:“对不起,我们一定严肃处理此事,并赔偿因此事给您带来的损失,感谢您对餐厅提出的宝贵意见。”

第三条原则:同意客人要求并决定采取措施。作为餐厅负责人,要理解和明白客人为什么抱怨和投诉,同时,要采取行动纠正错误,一定要让客人知道并同意餐厅采取的处理决定及具体措施的内容。如果客人不知道或不同意餐厅的处理决定,就不要盲目采取行动。

第四条原则:感谢客人的批评指教。明智的餐厅负责人会感谢那些对餐厅服务水平或服务设施水准提出批评或指导意见的客人,因为这些批评指导意见、抱怨甚至投诉,会协助餐厅提高自身的管理水平和服务质量。假如客人遇到不满意的服务,既不告诉餐厅,也不做任何投诉,只讲给他的朋友们,这样就会极大地影响餐厅未来客源市场,影响餐厅的声誉。因此,当餐厅遇到客人批评、抱怨甚至投诉的时候,不仅要欢迎,而且要感谢客人。

第五条原则:快速采取行动,补偿客人的投诉损失。当客人完全同意餐厅所采取的改进措施时,餐厅就要立即行动,一定不要拖延时间,耽误时间只能进一步引起客人不满,此时此刻,讲究时间和效率就是对客人的最大尊重,也是客人此时的最大需求,否则就是对客人的漠视。

第六条原则:要落实、监督、检查客人投诉问题的改进措施。处理客人投诉并取得良好效果,关键是落实、监督、检查已经采取的纠正措施,要经常检查改进措施的进展情况,使服务水准及服务设施均处在最佳状态。

最后,问明客人的满意程度。一般来说,对待投诉客人的最好回报莫过于对他的关心,许多对餐厅有感情并经常光顾该餐厅的客人,往往是那些因投诉问题得到妥善处理而感到满意的客人。

20.5 处理投诉时需要注意的细节

遭遇客人投诉是餐厅常见的一种事故现象。顾客或因菜肴质量,或因服务态度,有时甚至因顾客自身情绪不佳而产生投诉动机。一旦投诉出现,餐厅工作人员应采取相应的应对措施,进行积极协调,争取顾客的谅解、信赖与支持。处理投诉时要注意以下细节:

(1)主动与客人打招呼,态度要真挚、热诚,让客人感到很亲切。

(2)谈话时目光要轻松自然地注视对方的眼神,不要左顾右盼,东张西望,也不要死死盯住对方,这样会让客人产生抵触情绪。

(3)说话时不要有小动作,不要面带疲倦的神态。在听客人诉说时,精神要集中,不要打哈欠,也不要整理衣服,更不要将手托在胸前,这些小动作都会影响客人的情绪。

(4)与客人交谈时可适当用一些手势,加强语言效果,强调谈话内容,但手势不宜过多,更不能用手指着人说话。

(5)与客人交谈时要面带微笑,微笑是一种无声的语言,笑容可融化一切紧张情绪,舒缓人与人之间的关系,化解僵局。

(6) 不要将自身的情绪带到工作中来。即便自己现在心情非常烦躁,也要调整好心态,微笑着接待客人。

(7)谈话时要大方得体,语言要亲切和蔼,说话语速要适中。耐心听客人把话说完,不要打断对方的讲话。如果有不同意见,要等对方陈述完毕再进行解释。同时要从对方讲话的声调、情调、态度以及表情、手势等动作中了解客人的意图,找出解决问题的办法。

20.6 处理客人投诉的技巧

面对客人投诉,如何处理得让客人满意而餐厅声誉又不受影响,这需要技巧,如果对客人的投诉表示反感或用不礼貌的语言进行反驳,只会使问题更加复杂化。那么,怎样才能处理好客人的投诉呢?

1. 表示真诚的歉意

当顾客因为种种原因而对餐厅抱怨不已时, 要想方设法平息对方的火

气,给顾客以安慰,餐厅工作人员应该先说声“对不起”。但是,有的服务员有这样的想法:又不是我的错,凭什么非要道歉呢?

有这种想法很正常,但是,服务工作就是给顾客提供一段愉快的时光,不论有什么样的理由,只要顾客抱怨了,就说明这段时光让顾客过得不愉快,这是事实。因此,服务员必须向顾客道歉。

真诚道歉是平息顾客怨气的法宝。下面是发生在一家餐厅真实的事情。

一位顾客去洗手间回来时,一个四五岁的男孩从走道突然跑过来撞到这位顾客身上,孩子一下子摔倒了,靠在附近的椅子上哭了起来。孩子的母亲正在和朋友专心谈话,没有注意照看好自己的小孩。令被撞顾客想不到的是,他刚要抱起小孩时,服务员马上跑过来,对顾客说:“对不起。”然后将小孩带到他妈妈那里。后来,服务员又再一次向这位顾客表示深深的歉意。

平心而论,这件事情的发生不是餐厅的错,但是服务员的道歉却缓和了顾客的情绪。

另外,服务员的真诚道歉,还可以影响到餐厅的气氛,工作上的不足,在不知不觉中也会渐渐消失。

一次,一位服务员不慎将托盘掉在地上引起了顾客们的注意,服务员连忙把托盘拾了起来,并向周围的顾客说了声“抱歉”,顾客们的不满情绪立即消失。在这里,服务员的主动道歉是对顾客的尊重。如果服务员只向同事叫喊:“啊!”或“糟了,掉下去了!”那么,顾客看见后会想:“真是吵得烦人。”接着顾客就会对这样素质的服务员产生反感,继而对餐厅不满意。可见,及时道歉是赢得顾客谅解的好办法。

2. 要耐心地听顾客把话说完

当顾客抱怨时,有的服务员习惯于打断对方的话为自己辩解,而不给对方说话的机会。这种态度显然是不对的,因为要想处理好客人的抱怨,就要让对方把话说完,只有对方把话讲完,才能了解对方生气的原因,从而找到处理投诉的最佳方法。如果不给对方说话机会,只会把事情越闹越大,顾客对餐厅的不满就会升级。

在一家餐厅里,一位就餐的顾客发现菜里有一根头发,就不满地对服务员说:“你看,菜里有头发哟!”服务员一看,说:“真的有头发,那么你就退掉这个菜吧。”顾客听服务员这样一说,脸上的表情很失望,他气愤地结账走了。

事实上,也许顾客只是想换一下菜,而不是服务员说的退掉这个菜,因为他就是冲这道菜才来餐厅吃饭的。服务员既不向顾客表示歉意,又自作主

张退掉顾客喜欢吃的那道菜，这样做自然使顾客牢骚满腹。

3. 态度要诚恳

在倾听顾客投诉时，态度一定要诚恳，不能左顾右盼，或是答非所问，否则，更会使顾客的不满情绪加剧。

张女士在一家西餐厅用餐时，她突然发现所点的沙拉里有一块指甲盖大小的塑料片，她很吃惊，于是指着塑料碎片质疑正在桌前料理牛排的厨师说："沙拉里为什么会有塑料碎片？"厨师看了看，便向张女士说了声："对不起!"然后准备把盛有塑料碎片的那碟沙拉拿走。张女士看厨师那满不在乎的样子很生气，她抗议道："这大个的碎片我还能看得到，如果是小碎片，一不小心吃到肚子里，那该怎么办?"

"你不是没有吃进去吗？我给你换一份不就行了吗？"厨师不尊重的语气更加激怒了张女士，她愤怒地大声说："你什么态度啊！我要找你们经理。"

就这样，本来一件厨师自己能够处理好的事情，结果闹到了经理那里。同时，由于气愤，张女士的嗓门很大，以致很多前来就餐的客人都知道了这件事，大家都对厨师冷漠、傲慢的态度极为不满，就这样，一传十，十传百，该西餐厅的名誉一落千丈。

4. 给投诉者搬"梯子"下台阶

当顾客发泄对餐厅的不满时，他的情绪往往处于激烈冲动状态，不可能冷静地考虑后果。经过餐厅人员协调后，投诉者意识到自己的投诉内容错了，可能出于"面子"的原因，不愿意在众人面前马上承认错误。这时，处理投诉的人员要相应为投诉者送来一架可以下台阶的"梯子"，让他既能保全面子又能体面下台。否则，投诉者虽然明知自己有错，为了保住"面子"，也要硬撑到底，这种情况下，纠纷就难以解决了。

5. 设身处地地为顾客着想

餐厅工作人员应站在顾客的立场上，设身处地地为他们着想，树立"顾客永远是对的"观念，而且把它作为处理投诉时的一条重要原则来掌握。这样，才能理解顾客，真心实意地处理好投诉。

餐厅工作的对象是公众，而顾客是餐厅工作中重要的外部公众。"顾客永远是对的"，不仅是对餐厅员工在履行服务职责中的一种要求，更是衡量一个优秀餐厅工作人员在与公众沟通时的素质水平的高低。只有站在顾客的角度，时刻为顾客利益着想，才能自觉地把公共关系工作做得尽善尽美，为餐厅争取更多的顾客，塑造优良的餐厅形象。

事实上，顾客投诉的事情无论大小，只要是投诉，在处理时的态度就非常重要。只有认真、诚恳地对待顾客投诉，才能迅速解决问题，并获得顾客的谅解。

6. 不要说有伤顾客自尊的话

在处理投诉的过程中，有的顾客可能会问一些在服务员看来是比较幼稚的问题，这时服务员在回答问题时要慎重选择措辞，不要说："这种问题连小孩子都会"。诸如此类的话最容易引起顾客反感，认为服务员是在羞辱自己，从而导致投诉升级，顾客可能会一直找到经理直接表示自己的不满，这样餐厅的负面影响就会越闹越大。

7. 不要用否定的语气

当有顾客因菜品质量不好而提出投诉时，有的接待处理的人员会说："不可能，绝不可能有这种事发生！"工作人员之所以这样说，是因为他们对自己的菜品或服务充满信心。但是，这样回答会严重伤害顾客的心理。因为工作人员的这句话意味着顾客的投诉是"谎言"，顾客必然非常反感，甚至由不满变成愤怒，这样一来问题就无法达到有效解决了。

20.7 如何处理顾客的投诉电话和投诉信

顾客对餐厅的投诉不一定当天当面提出来，有的是过了几天以后，用打电话或是写信表示自己的不满。对于这类投诉，餐厅不能因为对方不在现场而忽略，相反，对这种投诉一样要重视，要及时给予对方答复，而且答复还要尽量使对方满意。一家餐厅经理在这方面的处理方式值得借鉴。

一天，这位经理接到一个电话。顾客向他抱怨说："前几天，我带着5个客户去吃饭，可是餐厅上菜的速度太慢了，我们等了40分钟，才上了第一道菜，第一道菜吃完了，第二道菜还未上，虽然我们催了几次，可是点的菜未上齐时，我们下午发车的时间到了，只好匆匆结账走了。事实上，我们那天都没有吃饱，特别是那天我请的是重要的客户……"

等这位客人说完后，这位经理立即用电话向顾客诚恳道歉，然后又马上赶到对方的公司去，向顾客解释和再次道歉，并留下一盒餐厅的特色点心作为赔礼。那位顾客对经理的处理方式很满意，他的怒气消了，后来，他经常带客户去他们那家餐厅吃饭，并在朋友中宣传这家餐厅的种种优点，和餐厅建

立了良好的关系。

在此需要说明的是:在处理电话投诉时,要注意说话的语速。如果话说得过快,对方也许会感到餐厅服务员在同对方吵架;说得过慢,对方也许会觉得餐厅不太重视这件事情。听对方说话时,自己应当做一下笔记,以便能正确了解情况。

至于投诉书信,由于顾客心理有怨气,信的内容有可能言词激烈。这就必须冷静地读,针对对方投诉的内容,考虑妥当的处理办法。可参照以下三种处理方式:

(1)前往顾客的住所。针对除了路途远的顾客外,为了安抚顾客的不满,必要时还应带一些礼品。当然,礼品不一定要多么贵重,但质量一定要好,否则,只会使事情向更坏的方向发展。

(2)反应迅速。顾客有了不满马上处理,给顾客一个“随叫随到”的印象,就能够产生较好的效果。

(3)注意服饰、态度对心理的影响。身着本餐厅工作服正式去道歉,这样效果最好。处理者绝不能因为顺便回家而穿便服,这样会产生相反的效果。如一位顾客在一家西餐厅买了一袋馅饼,回家后发现里面长了小虫,顾客写信向餐厅抗议,餐厅立即寄了一封道歉函和寄去一箱相同的馅饼作为道歉礼物。顾客家人看到相同的馅饼就想起小虫的事,没有一个人愿意吃,最后,把馅饼全部倒掉,而且全家人一致决定以后再也不去那家西餐厅消费。虽然餐厅诚心表示歉意,但在礼品选择上不恰当,而且无法令顾客接受,这样的道歉就失去了意义,没有达到安抚顾客的效果。

20.8 对预约纠纷要妥善处理

在客人对餐厅的投诉中,因为预约不成功而投诉的事情也经常发生。有的顾客请客或是过生日,由于所请的客人较多,一般会提前向餐厅预约座位,如果顾客需要包间,餐厅就要根据顾客所提供的人数确定预约包间的大小,并在顾客约定的时间内为其做好准备,如果餐厅有什么特殊变化,一定要提前通知顾客并真诚地表示歉意。如果没有提前通知顾客,而顾客前来就餐时又没有座位,就会引起顾客强烈不满。下面这个案例就能给餐厅经营者以警示。

服务员："欢迎光临。"顾客："我是预约7点的王女士。"服务员："王女士，没有听说过呀，你什么时候预约的?"顾客："上个星期三打过电话了，你查一下吧!"服务员："真奇怪，预约清单上没有哟!"顾客："可我的确打过订餐电话，而且说明了我要求的那个包间的名字。"服务员："对不起，现在包间已经满座了，您可以等一个小时吗?"顾客："等那么长时间?我是提前预约好了的，现在又没有座位，你们真是没有责任心。"可以想象这个顾客会对这家餐厅产生什么样的印象。

将顾客提前预约的座位安排给其他人时，顾客肯定非常恼火。服务员应答时，必须更加注意讲话分寸，为了让顾客冷静，要考虑语言的使用方式和表示诚意的方式。

1. 不要使用有怀疑顾客意思的语言

"没听过呀"、"真的吗"、"你什么时候预约的"等等，这样的语言，顾客听起来觉得对方好像是在怀疑自己没有预约过，因此要杜绝此类语言，必须使用顾客能感觉自己被信任的语言。

2. 详细交谈，找出解决方法

在听取顾客述说餐厅接受预约情况时，中途不要插嘴，要让顾客说完，如："王女士，也许是我们弄错了，您能告诉我您是什么时候预约的吗?"确认之后，再一起商量怎样解决比较好。能够等多长时间，能否改一天，具体地听取顾客意见之后，再详细地将处理方案告诉顾客，争取得到顾客的谅解。

3. 事后处理

为了避免此类事情再次发生，餐厅负责人应该彻底调查原因。如果是因为服务员的疏忽，应对服务员进行教育；如果是餐厅接受预约的某个环节上有缺陷，就必须对餐厅预约定餐工作进行修改。总之，应该把出现的问题和解决问题的过程当做提高服务水平的契机，及时纠正，以增加顾客的满意度。

20.9 减少顾客投诉的方法

餐厅不可能完全避免顾客投诉，但可以通过自身努力，尽量减少顾客投诉。具体方法如下：

1. 不怠慢低消费的顾客

有的餐厅只对那些消费金额较高的顾客热情相待，而对那些挑来拣去

最后只点了几个便宜菜的顾客颇不耐烦,甚至还冷嘲热讽。这其实是非常短见的行为,因为“势利眼”只会令顾客感到不满,从而导致投诉事件的发生,更重要的是,对待顾客的两种态度只会使顾客越来越少。

2. 不昧着良心宰客

开餐厅的目的是为赚钱。如果不赚钱,恐怕就没有人去开餐厅了。但是,如果运用不正当的方法赚顾客的钱,如以次充优,缺斤少两等,则是开餐厅的大忌。

例如,顾客在某餐厅点了一斤虾,可是端上桌之后,顾客却感觉到这虾的味道没有自己以前吃的鲜,而且分量也不足。于是,顾客向服务员提出质疑,服务员却推说自己只负责上菜,菜品质量不好让他直接找大厨。这位客人很生气表示不吃了要结账走人,可是又发现菜单上标明的虾是160元一份,结账时却要180元,问原因,说是刚涨的价,还没有来得及改菜单上的标价,顾客又抗议说:“我点菜时你怎么不说呢?”服务员反驳道:“你没有问呀。”顾客说:“标着160元我还问什么?”……就这样,两人吵了起来,最后,餐厅经理出面,但他也认为服务员没有错,是顾客自己在点菜前没有问清价格,而且还在言语中暗示顾客是没有钱消费高价位的菜品而故意闹事,这样的话谁听了都不愿意接受。

由于得不到满意解决,顾客向消费者协会投诉了这家餐厅。结果这件事情使餐厅的名誉大为受损,大家都知道这家餐厅“宰客”,结果上门的顾客越来越少,餐厅的生意一落千丈。

可见,宰客的餐厅不仅容易引起顾客投诉,而且还会因此而给经营带来损失,所以,诚信经营才能减少投诉,也才能给餐厅带来好的声誉。

3. 重视结账技巧

有些餐厅的菜品令顾客满意,服务员的服务也让顾客无可挑剔,可是最后结账的时候,却出现了投诉,这是为什么呢?原来问题出在结账上。

在一些餐厅里经常发生这样的现象:服务员大着嗓子对顾客报出账单价格:“先生,你这一桌共消费了548元”,随着服务员把账单递给做东的顾客,所有的顾客都流露出尴尬的神情。做东的顾客表现出强烈的不满,这样投诉的事情就会发生。

为什么顾客不喜欢服务员大声报出消费的数目,这是因为现在的客人进餐厅用餐不仅仅是为了满足生理上的需要,还需要得到别人的尊重,以获得心理上的满足。而收账这一环节就包含着尊重别人的因素,服务员大声说出顾客的消费金额显然是没有考虑到顾客的心理需要。大凡用餐的顾客,都

不希望让他的朋友或邻桌不相识的人知道他这顿饭究竟花了多少钱。从心理学的角度分析，如果账款数目不大，做东客人会认为自己在朋友面前丢了面子；相反的，如果账款很大，则会使同桌的朋友或是亲戚感到不安。这样，原本美好的用餐气氛就被破坏了，顾客投诉的事情就有可能发生。

所以，在结账时，服务员应该把账单悄悄地交给做东的顾客，尽量不要惊扰同桌的就餐者。

20.10 处理投诉时的禁忌

在处理客人投诉时，餐厅工作人员要注意一些禁忌，即使错误不是由餐厅这一方所造成，工作人员也要平心静气地接受顾客的投诉，并帮助顾客处理问题，在这个过程中，工作人员要注意以下禁忌。

1. 忌被动地等待

工作人员大多数时间应在大堂迎来送往客人，随机回答客人的一些询问，不放过任何与客人交流的机会，一方面了解客人对餐厅的看法和不满意的地方，同时努力发现餐厅服务与管理中存在的问题与不足，及时发现隐患苗头，抢在客人投诉之前进行事前控制。

2. 忌在处理投诉时不注意时间、场合、地点

有的工作人员在处理顾客投诉时往往只注重坚持原则性，忽略处理问题的灵活性和艺术性。在不恰当的时间与场合处理投诉，例如顾客正在进餐、发怒时，或是在公共场所与业务客户谈话时，最终效果就不会好，还有可能引起顾客更大的反感。

3. 忌在客人面前表现得过分谦卑

工作人员是代表餐厅处理顾客投诉和进行相关接待的，其一言一行代表着餐厅形象，因此应表现出充分的自信，彬彬有礼，不卑不亢。要明白谦恭不是卑微。过分的谦卑是缺乏自信的表现，往往会被客人看不起，对餐厅失去信心。

4. 忌唯恐客人投诉

从表面上看顾客投诉餐厅是坏事，实际上却是好事，投诉的顾客就像一位医生，在无偿地为餐厅进行诊断，帮助餐厅经营者针对存在的问题对症下药，改进服务和设施，提高服务质量和管理水平。所以餐厅的经营者不应该

回避投诉,而应以积极的心态对待和处理投诉。

5. 忌与顾客争输赢

餐厅遭遇顾客投诉,说明餐厅的服务和管理有问题,否则顾客是不愿来当面投诉的,所以,即使某些顾客的投诉与事实有些出入,餐厅在不违背原则的前提下,也应把“正确”让给顾客。如果餐厅表面上“赢”了顾客,结果是顾客失去了面子,那顾客同时也就失去了对餐厅的好感,顾客再也不会到这家餐厅就餐。受损失的,最终还是餐厅。

6. 忌忽视对投诉结果的进一步关注

一般情况下,餐厅接待顾客投诉的工作人员,并不是解决实际问题的人,因此顾客投诉能否最终得到解决仍然是个问号。事实上,很多顾客的投诉并未得到根本解决,或是这个问题解决了,却又发生了另外一个问题,所以对投诉处理过程进行跟踪,对处理结果予以关注并告之顾客尤显重要,它能使顾客感到餐厅对投诉非常重视,从而使顾客对餐厅留下良好的印象。

第21章
宴会

21.1 宴会订席业务

宴会订席业务是指接受团体或个别客户预订酒席、宴会场所，以便指挥餐厅、厨房做好宴会前的备餐和宴会摆桌等准备工作。在中、高档餐厅都设有“订席组”，宴会订席通常由柜台餐务管理员负责。

1. 订席来源

宴会订席方式有电话订席、信函订席、顾客亲自来餐厅订席三种。

2. 客户咨询事项

餐厅能否承办宴会、每席(份)价格多少、餐厅空间容纳量大小、宴会时间能否保证，许多客户在宴会订席时经常提出这样的询问。

订席员在答复客户有关订席咨询时，必须头脑冷静，态度亲切、有礼，尽量使客户感到满意，乐意在本餐厅举办宴会。

21.2 宴会预订的方式

宴会一般都是由举办宴请活动的单位或个人向餐厅预订。受理预订的餐厅则根据举办宴请活动要求承担起各项服务工作。在宴请活动规模较大、出席宾主身份较高、举办者花费较多的情况下，一般都要求当面预订。餐厅要向客人介绍宴会举办地点及所有细节安排，千方百计满足客人提出的各项要求。面谈预订一般多用于小型宴请活动，大型宴请活动除用面谈预订方

式外，也可利用电话预订，还可利用电传和信函方式进行预订。

负责接受宴会预定的餐饮部门或宴会预订部门的有关人员，必须掌握有关预定方面的知识和本餐厅情况，其主要内容有：餐厅内各类型宴会厅的面积，能容纳的人数；餐厅的高度，通风采光情况；餐厅装饰布置的豪华程度；餐厅提供菜肴所属的菜系，厨师的技术实力，各式菜肴的名称、价格及具体烹饪方法；服务人员的服务水平，能够承担宴会的档次等。

21.3 订席记录项目及内部准备工作

宴会订席时要注意一些具体细节，如顾客要求的准确日期、准确时间(中午还是晚上)等。一般宴会订席的记录项目如下：

1. 宴会日期

首先查阅订席簿，看看当天有无接受其他宴会预订，如有空当即可接受该预订，并向预订宴会的客人重复一次预订的内容，最后明确表示接受预订。

2. 宴会时间

确定宴会开始用餐的时间、预计结束的时间，以便掌握宴会场地的布置时间。

3. 场地保留

预订的宴会场地保留时间不宜太久，应视市场竞争与餐厅的具体客人多少决定场地保留的最长期限。

4. 宴会性质

如结婚、寿庆、开幕、欢迎、纪念庆会等筵席，都要登记，以便作好相关准备工作。

5. 宴会人数

中餐以桌数(西餐以份数)，按人数多少决定场地大小，并要掌握人数变动情况。宴会餐桌准备要留有10%左右的变动量，例如预订55桌，顾客至少要保证开50桌，不足50桌时由客户负担50桌的费用。

6. 菜单

这是订席的关键，涉及报价。原则上，先报较高价的菜单。菜单的内容最好是请客户来餐厅洽订，或餐厅派代表前往客户处商订。如果客户到餐厅洽订，餐厅应礼貌款待。

7. 联络方式

宴会预订时,要详记客户姓名、地址、电话号码,以备餐厅与客户联系及订席再确认之用。

8. 付款方式

签约,收取订金是宴会订席的必须程序。收取一定的订金是为了保证宴会预订的落实,但对于餐厅的老朋友并且有良好信誉的客人,在收取订金上可以灵活掌握。

9. 其他事项

宴会预订中凡是关系到费用的事项,如酒水、茶烟、糖果,是客户准备,还是代办,宜先定妥;不涉及费用的服务事项,如会场布置、餐桌摆设、提供来宾休息处等,以尽量适应客户需求为原则。

订席的内部准备工作有以下几点:

(1)宴会前三日向厨房下达菜单,要求采购员提前购进主要食品原料和做好其他准备工作。

(2)绘制餐桌布置平面图,宴会前布置好餐桌椅,摆设好餐具。

(3)向餐厅服务人员说明菜单及酒类的内容和服务方式。

(4)服务人员编组,分配服务工作范围。

(5)整理宴会资料,提报呈核。

21.4 预订单签单

凡是交易,交易双方在协商一致的价钱下才能成交。为避免订席变化给餐厅带来损失,双方要签约。收取订金的多少视客户的信用程度而定。如果客户同意,通常会签署“订席菜单”,一式三份,其中一份给客户,以保证餐厅如约提供服务。签单时要注意一些细节,因为宴会一般涉及金额较大,所以签单时不能掉以轻心,本着对客户负责的精神,尤其是各项收费及服务范围应白纸黑字详细列明,切勿口头承诺。以下是预订酒席及写菜单时要注意的地方:

(1)各项详细的内容说明。如菜单上的菜式,要详细列明,不能使用一些模棱两可的字眼,如“清蒸海上鲜”或“龙凤展翅”等,要写明清蒸什么海鲜,重量是多少;“龙凤”具体指的是什么原料,数量多少,都要写具体,绝对不能

简化。海参或鱼翅、乳猪是全身还是部分,均要一一列明。

(2)写明预订的房间。是订包间还是大堂,包间要几个,大堂要多少桌等。必须在订单上列明摆酒的厅房名称,以免日后因位置太挤或席位分散而遭顾客投诉。要清楚列明每一项收费价格,如茶水、开瓶费、啤酒、汽水、席前点心及服务费等。

(3)交订金前应问明如遇天气不佳或意外事件取消宴会时,订金将如何处理,是否需要赔偿损失。要写明席数增减的数额和多余酒席的处理方法。

21.5 宴会的种类

宴会的种类根据客人的需求而定,一般有祝寿宴会、纪念宴会、迎宾宴会、商务宴会、结婚宴会等。

1. 祝寿宴会

过生日以老年人居多,老年人喜欢人多、热闹,寿宴可以考虑放在大餐厅。菜点要突出祝寿之意,如将冷盘装以"松柏常青"、"松鹤延年",点心可以按我国传统习惯,配寿桃、寿面。在菜肴制作上尽量采用烩、扒、炖、焖的烹调方法,菜以松软为主。如果在寿宴上再配以生日奶油蛋糕,中西合璧则更好。

2. 迎宾宴会

有些宾客,包括一些高级官员,有时也会在餐厅宴请一些远道而来的老朋友、老同事或老上级。这样的小型宴会最好用单独的房间,因为他们一般喜欢清静,在入席前想在一起促膝叙谈或倾诉一些心里话。为此,事先要在房间里为他们准备好茶水、擦脸用的毛巾。时间由客人自己掌握,不能操之过急。在这种情况下,主人为了显示自己热情好客,常常会以当地的名菜名点来招待客人,在烹调和服务时必须注意,服务员最好能将菜点特色逐一向客人介绍,这样会使主人脸上增光,客人感到亲切。

3. 纪念宴会

纪念宴会指为纪念某人、某事或某物而举办的宴会,要求有一种纪念、回顾的气氛。在宴会布置时,要做到:

要有突出纪念对象的会标。

餐厅或会客室要悬挂纪念对象的照片、文字或实物。

在纪念宴会上可能有较多的讲话或其他活动，要及早有所准备，并做好服务工作。

4. 商务宴会

商务宴会是为洽谈商务而举行的宴会。在预订时要了解洽商双方的特点和爱好，并在设计布置时，布置一些双方共同爱好的东西。迎合双方共同的特点和爱好，以增进双方的友谊，使协商、洽谈在良好的环境中进行。

在宴会进行过程中，宾主双方往往边谈边吃，服务人员要及时与厨房联系，控制好上菜速度。如洽谈出现不顺利的局面，服务人员可利用上菜、分菜、送毛巾等服务，暂时转移一下双方的注意力，不使宴会出现冷场。

5. 一般宴会

一般宴会是按照一定规格要求调配组成菜点，供多人聚餐的一种宴会形式，是在我国民间筵席基础上发展起来的。形式典雅、气氛隆重，以热菜为主，所有菜点均按一定程序和礼节陆续上席。在规模上，有大型、中型和小型之分，在等级规格上，有高级和一般之分；按举办者的身份，又有民间和官方之分。

6. 结婚宴会

结婚宴会，要求喜气洋洋。根据我国红色表示吉祥的传统，在餐厅布置、台布和餐具的选择上应以红色装饰为主，再用霓虹灯制作的“喜”字作布置。桌与桌之间要保持宽敞的通道，以便新娘、新郎向来宾敬酒。

婚宴的特点有：

(1)服务对象的复杂性。“婚宴”是新人双方家人、亲戚、同学、同事欢聚一堂、开怀畅饮、共祝新人婚姻幸福的重要喜庆活动，因此，非常注重规格、排场，希望办得热闹、隆重。然而，由于参加婚宴人员的复杂性及两家在利益、立场上可能出现的分歧，使得“婚宴”举行的每一个环节都非常敏感。因此，承办“婚宴”的餐厅对协调、统筹婚宴的安排要更加缜密。

(2)时间选择的集中性。人们凡事都想图个吉利，这种心理，在婚宴中表现得尤其突出，诸如注重偶数日期、吉祥日等。另一方面，随着人们公休日、节假日的增多，现在的婚宴也越来越趋向于节假日型。主要原因是便于亲朋好友有充足的时间来享受这难得的相聚机会。当然，节假日的轻松、休闲属性也更好地烘托了婚宴的喜庆气氛。这就使“婚宴”举行的时间比较集中，对餐厅调配人力物力、整合现有资源、协调多方矛盾的能力提出了更高的要求。

(3)菜品选择的特殊性。重形式、轻内容是大多数举办婚礼者的心态和

作法。因为婚宴的参与者主要是感受吉祥喜庆的气氛、传达自己的美好心愿的，而对菜品的制作成本高低并不太在意。因此，只要菜肴的命名能够烘托喜庆气氛、表达吉祥之意、寄托美好祝愿，能从心理上愉悦宾客就达到了目的。

(4)菜肴的数目应为双数。我国大部分地区有一不成文的讲究：婚宴菜肴的数目为双数；数目通常以八个菜象征发财，以十个菜象征十全十美，以十二个菜象征月月幸福。如在南方地区流行的“八八大发席”，全席由八道冷菜、八道热菜组成。而且举办婚礼的日子也通常多选于农历双月的初八、十八、二十八，暗扣“要得发，不离八，八上加八，发了又发”的吉祥寓意。

21.6 准备宴会前要了解的事项

无论是什么性质的宴会，都要掌握其特性。只有掌握了特性，才能根据客人的要求，把宴会办得成功、办得令客人满意。

1. 掌握宴会标准

无论是20人、50人、100人还是更多客人参加的团体宴会，一般都是按标准桌(10人为一桌)计价统一收费。因此，服务员在准备宴会前首先要了解团体宴会的标准，按标准为客人准备菜单。

(1)菜单的内容要严格执行标准规定，并适合参加宴会客人的饮食习惯。

(2)了解货源情况，使菜肴安排得合理，做到既保证荤素搭配，又注意营养丰富。

(3)无论是每日两餐或三餐的菜肴品种，应尽量做到不重样，如果是一连几天的宴会，更应将菜单调剂安排好，做到餐餐有新意，使客人进餐时感到舒适、味美。

拟订菜单时，要与宴会主办单位负责人取得联系，经商定后通知各个部门并取得配合。

2. 掌握就餐人数

服务员应按参加宴会的人数，提供大小适当的就餐环境，同时安排好就餐所需桌椅及各种餐饮用具。

集体聚餐式的宴会，可根据参加宴会的人数安排桌数，每桌可坐8人、10人或12人，按每桌就餐人数摆放好就餐用具，如餐碟、餐勺、筷子及公用菜碟、菜勺、筷子、牙签等，同时要备足更换用的就餐用具。

3. 掌握就餐方位

每一宴会团体的用餐方位在开餐前一定要落实，服务员要做到心中有数。餐厅有大有小,团体宴会人数有多有少,如果一个餐厅同时接待几个宴会团体,一定要按事先安排好的方位将每一宴会团体成员引领到其座位上,避免出现错位现象。

4. 掌握宴会时间

掌握宴会时间的关键有三点：

(1)掌握宴会开餐时间,便于准时开餐。

(2)掌握宴会团体的用餐时间要求,以便服务员在规定的时间内做好各项准备,上齐各种菜肴食品。

(3)掌握好宴会、用餐时间,合理安排上菜服务,保证宴会客人满意用餐。

5. 掌握宴会性质

宴会有会议宴会、旅游团宴会、访问团宴会、考察团宴会等。会议又分学术会、研究会、商业洽谈会等。宴会人员又有国内外之分。由于宴会性质不同,前来就餐的人员构成也不同,所以服务员要做到两个“了解”：

(1)了解宴会顾客的国籍、身份、民族及宗教信仰,使餐间服务准确无误。

(2)了解宴会顾客的特殊需求及饮食禁忌,把服务工作做到细微之处。

6. 掌握宴会顾客的特殊需要

团体宴会一般人数较多，而且有些宴会的时间也比较长，在宴会过程中,难免会有一些顾客需要特殊照顾,餐厅服务员就应灵活服务。如对身体不舒服的顾客,应及时让厨房另外做病号饭;对因故不能准时前来参加宴会的顾客,应留餐。

21.7 宴会实务

中餐宴会根据菜点可分为高级宴席、中级宴席、一般宴席。

(1)高级宴席以山珍海味为主,如燕窝席、鱼翅席。

(2)中级宴席以较高级的菜肴为主,如鲍鱼席、参肚席等。

(3)一般宴席包括便宴和合菜,一般以海参为主菜,鸡、鸭、鱼、肉等为辅菜。

一般把15桌以上的宴会称之为大型宴会，大型宴会由于赴宴人数众多，工作人员的工作量也相对增加，要求工作人员认真、细致，紧密配合，有条不紊地做好服务工作。

餐厅布置要突出主桌。主桌要比其他桌子大，餐桌中间要铺设鲜花，设主席台，安装麦克风，供宾主致敬酒词。要布置会标，餐桌要纵横整齐划一，走道要宽敞。

餐具要统一配套，仔细选择完好的、数量充足的餐具。

宴会服务时，主桌可安排3~4名值台服务人员；对重要宾客，要派专人负责；其他每一桌可安排1~2名值台服务人员。主桌可安排1~2名端菜服务人员，其他每两桌可安排一名端菜服务人员。

斟酒、上菜等服务应先从主桌开始，其他餐桌比主桌慢一拍，并且要步调一致。

中餐宴会的台形设计大多数用圆台，餐桌排列中十分强调主桌位置。将主宾入席和退席要经过的通道辟为主行道，主行道应比其他行道宽敞突出些。其他台面的摆法、背向以主桌为准。

在装饰上中餐宴会不仅强调突出主桌的位置，还十分注意对主桌进行装饰，主桌的台布、餐椅、餐具、花草等，也应与其他餐桌有所区别。

专家建议，摆台主要是指餐桌、席位的安排和台面的摆设。摆台技术是服务人员的基本技能，也是宴会设计的重要内容。摆设一席好的台面，不仅为宾客提供了一个舒适的用餐场所，而且能给宾客以艺术享受，特别是对酒席宴会，则增添喜庆隆重的气氛。

一般直径为150cm的圆桌，每桌可坐8人左右；直径为180cm的圆桌，每桌可坐10人左右，直径为200~220cm的圆桌，可坐12~14人；如主桌人数较多，可安放特大圆台，每桌坐20人左右。直径超过180cm的圆台，应安放转台；不宜放转台的特大圆台，可在桌子中间铺设鲜花。

在餐位距离上，摆餐椅时要留出服务人员分菜位置，其他餐位距离相等。若设服务员分菜的，应在第一主宾左右两边各留出与第一和第二客人之间上菜的位置。

重要宴会或高级宴会应专设分菜服务台。一切分菜服务都在服务台上进行，然后将分好的菜肴分送给客人。

大型宴会除了主桌外，所有桌子都应编号。号码架放在桌上，使客人从餐厅的入口处就可以看到，客人可从座位图上就能知道自己桌子的号码和位置。座位图应在宴会前画好，宴会负责人按照宴会图检查宴会的安排情况

和划分服务人员的工作区域。宴会主人可以根据座位图安排客人的座位。任何座位设计都应为可能出现的额外客人留出座位。一般情况下应预留 10% 的座位。不过,事先最好与宴会主人协商一下。

台形排列根据餐厅形状和大小及赴宴人数的多少来设计，桌与桌之间的距离以方便穿行上菜、斟酒,换盘为宜。一般桌与桌之间的距离不少于两米。在整个宴会餐桌的布局上,要求整齐划一。做到:桌布一条线,桌腿一条线,花瓶一条线,主桌主位能互相照应。

宴会布置要根据宴会厅大小、形状及宴会主人的要求进行设计,设计要新颖、美观、大方,并应强调会场气氛,做到灯光明亮。通常要设主宾讲话台,麦克风要事先装好并调试好。绿化装饰要求做到美观高雅。此外,吧台、礼品台、贵宾休息台等视宴会厅的情况灵活安排。要方便客人和服务人员为客人服务,整个宴会布置要协调美观。

1. 摆台的作业程序

(1)铺桌布。中餐宴会的餐桌一般都使用直径 180 cm 的圆桌和玻璃转盘。服务员站在与主位成 90°角的左侧或右侧,将折叠好的台布放在餐桌中央;将台布打开,找出台布正朝向自己一侧的边缘,用手指捏住,抖动手腕,抛出台布,借助产生的气流将台布铺在餐桌上。要求动作干净利落,一次到位。铺好的台布图案花饰端正,中间鼓缝穿过正、副主人的位置,十字折线居中,四角与桌腿呈直线平行,与地面垂直,四边均匀下垂,以 30cm 为宜。

(2)放转盘。转盘摆在餐桌中央,检查转盘是否旋转灵活,如偏心要予以调整。

(3)配齐餐椅。根据出席宴会的人数配齐餐椅。

(4)托拿餐具。使用托盘取来杯、盘等餐具。

(5)摆放餐具。左手托盘,右手拿餐具,从主人座位处开始按顺时针方向依次摆放骨碟、调味碟、汤碗、汤勺;摆放筷架、勺和筷子;摆放葡萄酒杯、烈性酒杯、水杯等玻璃器皿;摆放公用餐具;摆放宴会菜品单、台号,最后在转盘正中摆放花瓶或插花,以示摆台结束。

2. 中餐宴会摆台注意事项

(1)注意合理布局。餐饮实体应根据宴会厅结构、面积、空间、形状、光线、设备状况,以及客人宴会主题、参加人数、接待规格、习惯禁忌、特别要求、时令季节等现实情况,合理设计宴会餐桌排列组合的布局,以便充分表现主人的设宴意图,体现宴会的规格标准,烘托宴会的热烈气氛。以有利于客人就餐为最佳选择,同时也要考虑为服务员席间服务创造便利条件。

(2)注意选用合适的台布颜色。一般一个餐厅只选用一种颜色的台布，否则会使人眼花缭乱，喧宾夺主。

(3)摆台后要做好检查工作。一要检查台面摆设有无遗漏；二要检查台面物品的摆放是否符合规范；三要检查坐椅是否配齐、完好。

3. 中餐零点摆点

由于零点餐厅餐桌相对固定，无须每餐变化，就餐者也无主客之分，早、中、晚餐桌台面要求变化不大，因此只需进行桌面摆放即可。零点摆台作业与中餐宴会摆台作业程序基本一致，这里重点强调零点摆台注意事项。

(1)如周围餐桌有客人正在用餐而需翻台时，不可大幅度地抖动台布，以免影响其他客人就餐。

(2)如遇有不会使用筷子的客人，在席位上要加放餐刀、餐叉等餐具，以方便客人使用。

(3)几位客人同时进餐时，应摆放公筷、公勺，既方便主人为客人夹菜和其他人取菜使用，又有利于就餐卫生。

21.8 宴会菜品及命名

宴会菜品是根据宴请时客人的特点、宴请的标准、宴请单位或宴请者的意见编制的。编制宴会菜品要注意安排我国传统的名菜、佳肴、美点，还要按照季节变化安排时令菜。因为宴会消费档次较高、赴宴人的影响作用大，所以制作宴会菜品要用心设计，讲究装潢，印制也要精美，不仅要展示出餐厅的种类、还要表现出餐厅的等级，使其起到广告、宣传的作用。

编制宴会菜品要注意：

首先，要了解客人的意图，满足客人的需要。

其次，要考虑成本与利润，定出合理的价格。

第三，注意宴席的惯例和落脚点的搭配，上下道菜要作巧妙安排，中餐宴席由下酒菜开始，口味先浓后清淡。适时安排点心。同时，要配合季节安排时令菜，如在冬季，拼盘以热炒、双拼见长，结尾以什锦火锅为宜。

第四，席间菜肴应品种多样化，用料、营养成分、味道、色彩等都不宜重复、雷同。例如，宴席菜单上放宫爆肉丁、咕噜肉、回锅肉片这三道菜，用料基本相同，难免使人有重复之感，同时也使人感到油腻。再如，席间有番茄汤，

又有用番茄沙司调味的猪排，均是红色，便显得雷同，即使主菜十分味美可口，但千篇一律的酸菜(如只用同一种蔬菜)就会使菜肴变得单调乏味了。

第五，一席菜点分量要够，切忌席间不敷分配。

第六，菜单编制以后，要将菜单内容讲解给厨房及餐厅服务人员，以利布置和服务。

餐厅宴会除了要保证菜品质量外，为了让客人心理上获得更大的满足，餐厅还应该在菜品的名字上下工夫。一般情况下，宴会都是有主题的，如状元宴(高考省、市县总分第一名者、单科第一名者，人们按照习惯也称他们为状元)、开业庆典宴、寿宴，小孩生日宴、婚宴等。下面是一些宴会的菜品名单举例。

1. 状元宴

鲤鱼跳龙门(以鱼为主，辅以其他作料)
金鸡报喜(以鸡肉为主，辅以其他作料)
硕果累累(素菜丸子汤)
书山有路(鸡汁鱼糁)
学海泛舟(苦笋锅贴)
满腹经纶(清炖野山鸡)
富贵黄金饼(南瓜饼)
力争上游(清蒸鳜鱼)
春华秋实(冬瓜盅煲青豆)
锦绣石榴(蛋皮海鲜包)
金菊初绽(菊花鱼翅)

整个菜单为客人展示了一幅喜庆的场面，其中既有对“状元”改变命运的“鲤鱼跃龙门”，又有对“状元”的真诚赞美——“满腹经纶”，还有对“状元”的鼓励和希望——“力争上游”等。客人在享受美味的同时，菜品名字还给他们留下了深刻的印象，特别是请客的主人，更会为这些称心的菜品名字而高兴万分，并且以后乐意免费为餐厅做广告。

2. 婚宴

蝶恋花(凉菜)
蜜意浓情(甜菜)
片片真情(炒肺片)
游龙戏凤(干煸鳝鱼肉佐以鸡翅)

水乳交融(豆腐汤)
早得贵子(红枣莲子羹)
子实双收(宝鼎瓜蜜)
点点在心(各种精致小点心)
白头到老(凉拌粉丝)
团团圆圆(汤圆)

这份菜品名单不但新人喜欢，前来就餐的客人也感受到它所传递出来的喜悦。当然,对于新婚菜品的名称还有“琴瑟和鸣”、“甜甜蜜蜜”、“瑞木交枝”、“吉庆红袍”等等。需要说明的是,动听的菜品名称不一定都用在高价位的菜品上,即使是凉菜,只要有一个好听、喜庆的名字,也会令客人心情愉悦并留下深刻的印象。

3. 北京某饭店××年夜饭菜品名字

新春团聚(风味精陶盆)
恭喜发财(发财银鱼羹)
群龙贺岁(白果河虾仁)
大展宏图(姜葱焗清蟹)
金玉满堂(墨鱼黄金粒)
红袍加升(樟茶片皮鸭)
富贵金钱(金钱煎牛柳)
春风得意(菜胆扒春笋)
年年有余(清蒸加州鲈)
合家欢庆(淮杞双鸽汤)
黄金满屋(葱油小麻球)
幸福团圆(血糯八宝饭)

这份菜单上菜品的名字就迎合并满足了顾客求吉的心理需求，而且还蕴涵着节日的喜庆和祝福,因此深受顾客喜爱。

4. 寿宴

某高校一位德高望重的教授70岁寿辰之际,弟子们为他举办了祝寿酒会,餐厅专门为他制作了七层的特大蛋糕并撰联镶在每层上。

第一层:寿。
第二层:传道,授业。
第三层:仁者寿,古人风。
第四层:融东西学,铸古今文。

第五层：丰功酬壮志，盛世祝遐龄。

第六层：大德得无量寿，毛公有当世名。

第七层：立德立言千年寿，育桃育李万古春。

这些对联道出了学生和餐厅对老教授的崇敬之情，以及祝福老人健康长寿的心声。设计这样的对联，对生日的主人来说是令人终身难忘的，也令寿宴的主办者感激铭心。在这里，这个餐厅的经营者考虑得非常周到，因为为老年人举办寿辰的目的就是为了让老人开心，并表达晚辈的真诚祝福，而这家餐厅通过对联就把这些意思清楚地表达出来，因此给人留下了深刻的印象。

21.9 宴会服务注意事项

宴会服务要求服务员比一般服务更要尽心尽职，在服务过程中还要有一定的应变能力和灵活性。具体注意事项如下：

(1)餐厅领导要事先与厨师长认真研究宴会餐的菜单，特别是一些用餐标准较低的宴会餐，既要掌握菜肴档次与菜肴价位相符的原则，同时又应该粗菜细做，变换花样。

(2)餐厅要与客人保持密切联系，及时掌握客人用餐时间、人数、标准上的变化，主动做好调整工作。

(3)及时了解个别客人的饮食要求，如是否有清真客人、吃软食的客人、生病的客人等。对于这样的客人，要及时满足他们的要求，即使餐厅处理时有一定的困难，也应该全力以赴让客人满意。因为团体餐客人的影响力很大，他们的良好印象，对餐厅提高声誉很有帮助。

(4)及时结账。客人用餐结束后，餐厅要立即结清所有的食品和饮料账单，用恰当的方式催促团体餐组织者付款。

(5)及时总结。每接待一批客人，应该征询他们对菜肴是否对胃口、服务是否及时主动、设施设备是否舒适满意等方面的意见，以便餐厅及时总结，改进工作。

21.10 西餐宴会服务的程序

西餐宴会的服务程序与普通宴会的服务程序有一定区别，西餐宴会由于宾客国籍不同，其就餐方式、服务方式等都不尽相同，因此在服务过程中，需要特别注意，西餐服务的程序如下：

1. 引宾入席

(1)离开宴5分钟左右，餐厅服务员应主动询问主人是否可以开席，如果没有准确答复，可视情况等一会儿再问，同时要做好一切准备工作。

(2)经主人同意后即通知厨房准备上菜，同时请宾客入座。

(3)值台服务员应精神饱满地站在餐桌旁。

(4)当来宾走近座位时，服务员应面带笑容拉开坐椅，按宾主次序引请来宾入座。

2. 服务程序

(1)宴会开始前几分钟摆上黄油，分派面包，面包作为佐餐食品可以在任何时候与任何菜肴搭配进餐，所以要保证客人面前的面包盘始终摆满面包，不要等面包盘出现空盘，才为客人续摆面包。

(2)按西餐规矩顺序上菜。顺序是：冷开胃品、酒、鱼类、副盘、主菜、甜食、水果、咖啡或茶。一般情况下，上菜顺序不要颠倒。

(3)按菜单顺序撤盘上菜。每上一道菜之前，应先将用空的前一道菜的餐具撤下。撤餐具时要注意客人的用餐表示：客人如果将刀叉并拢放在餐盘左边或右边或横于餐盘上方，是表示不再吃了，可以撤盘；当客人将刀叉呈“八”字形搭放在餐盘的两边，则表示暂时不需撤盘。需要注意的时，西餐宴会要求等所有宾客都吃完一道菜后才可以一起撤盘。

(4)上肉菜的方法。上肉菜时肉的最佳部位要对着客人放，而配菜自左向右按白、绿、红的顺序摆好，主菜后的色拉要立即跟汁，色拉盘应放在客人的左侧。

(5)上甜点水果的方法。先撤下桌上酒杯以外的餐具，如主菜餐具、面包碟、黄油盅、胡椒盅、盐盅等，再摆好甜品叉匙，水果要摆放在水果盘里，随后摆上洗手盅水果刀叉。

(6)上咖啡或茶前要放好糖缸、淡奶壶。服务员要在每位宾客的右手边放咖啡或茶具，然后拿咖啡壶或茶壶依次斟上。

3. 席间服务注意事项

(1)宴会中经常需增添的小餐具有：上点心时要跟上饼叉，上水果前要摆好水果碟、水果刀。

(2)递洗手盅和香巾。递洗手盅和香巾时要选择好时机，一般在客人吃完剥蟹、剥虾、剥蚧后或在吃水果前及餐毕后递洗手盅与香巾，具体操作方法是在盅内盛凉开水，有时用花瓣或柠檬汁装饰，然后用托盘送至客位右上方，即酒杯上方。

21.11 法式宴会服务的程序

在西餐宴会的服务中，法式宴会的服务方式又与其他宴会的服务方式有所不同。法式宴会以浪漫、热情为主基调，在服务的过程中，对服务程序要求非常严格。很多菜肴不是在厨房做好后再端上桌，而是将所有食品菜肴置于手推车上，在客人面前加热或烹调后递送给客人。手推车高度与餐桌相同，并放在靠近客人餐桌处。车上放有火炉加热以保持食品的温度。其具体服务程序如下。

1. 上菜

(1)助理服务员在厨房将菜肴置于精美、漂亮的大银盘上，端进餐厅并放在火炉上保持温度。然后由首席服务员加工，除去骨刺，加调味及必要的装饰，如果客人对菜肴有特殊要求，要尽量满足。

(2)首席服务员用双手把客人挑选的菜肴从大银盘盛往客人的餐盘时，助理服务员应用手端着客人的餐盘，其高度应低于大银盘。首席服务员也可只用一只手持汤匙及餐叉来换菜，换菜时动作要轻、要快，不能把汤汁等洒落在桌上。

(3)首席服务员盛菜时，应注意客人的需要量，一次供应太多的菜肴会降低客人的食欲，如某些菜肴同一桌的客人中有的人不是特别喜欢，为其上菜时就要减少分量。

(4)待盘碟盛好菜，助理服务员用右手端盘，从客人的右侧端上桌，一定要按照客人落座顺序，顺时针依次上菜，不要穿插上菜。

(5)在法式服务中，除了面包、黄油碟、色拉碟及其他特殊的盘碟必须从客人的左侧供应外，其余的饮食均应从客人的右侧端上桌，不过习惯于用左

手工作的服务员,也可用左手从客人的左侧端菜上桌。

2. 上汤

(1)汤是由首席服务员从银盆盛到汤盘里,然后由助理服务员或首席服务员用右手从客人的右侧端上桌。

(2)助理服务员端热汤给客人时,应用手托住汤盘,汤盘下面放一块叠好的餐巾,这块餐巾有双重用途:服务员端热汤时不致烫手,而且防止服务员把大拇指压在汤盘上面,这些服务细节千万要注意。

3. 清理餐桌

(1)在供应点心之前,应先清理餐桌,不能在客人正在用餐时收拾餐具。

(2)服务员不能在客人面前堆叠盘子,主菜用完后要把盐瓶和胡椒瓶撤走,不要遗落。

4. 上洗手盅

(1)洗手盅是与需要客人直接用手拿取的食物一起递送给客人的,不要一前一后,或是忘了上洗手盅。

(2)洗手盅里只倒1/3容积的温水即可,水中通常放一小片柠檬或花瓣作装饰。

(3)洗手盅通常放在银质的底碟之上,中间放一条小布。

(4)端上洗手盅的同时供应干净餐巾。在法式服务中任何一道菜后,必须为客人送上洗手盅,同时备有一块干净的餐巾。

法式服务是烦琐的,它的每一道上菜程序都有严格的要求,因此在提供法式服务时,服务员一定要谨慎,不能有丝毫疏忽,要让客人吃得满意,才能为餐厅赢得好的声誉。

21.12 宴会中特殊食品的服务

无论是中餐宴会还是西餐宴会,对一些特殊食品的服务都有其特殊要求,服务员在服务过程中尤其要注意,特殊食品的服务一般有以下几个方面:

1. 咖啡、茶及糖奶的服务

(1)在宴会正式进行前,服务员要准备好咖啡具和糖奶罐以及咖啡机,同时准备好各种新鲜的小甜点。

(2)将干净的咖啡具放在托盘上,摆放在客人的桌面上,从客人右侧进

行服务。如客人只喝咖啡、茶，杯具则放在客人正前方；如客人同时食用甜食，杯具则放在客人右手侧。给客人递送的咖啡、茶，要确保新鲜、滚热。如果客人要求饮用冰咖啡，则要使用长饮杯，长饮杯要干净、无污迹、无破损。在长饮杯中放入1/2容积的冰块，然后倒入咖啡，咖啡占杯子的4/5以上，准备一个垫有花纸的面包盘，将倒好咖啡的长饮杯放在中间，将一根搅棒放在杯的右侧，将一只吸管插入长饮杯中。

(3)用右手从客人右侧按顺时针方向进行服务，女士优先，先宾后主。咖啡、茶应倾倒至杯的3/4处，倒时要小心，不能洒在桌上或是客人身上。

(4)为客人斟好咖啡、茶后要接着为客人斟糖奶，方法是服务员用手端盘从客人右侧询问客人糖奶的用量，给客人杯中加入糖奶，加完后将糖放到便于客人取放的桌面位置，注意不要将糖带走或放在客人不方便取放的地方。

(5)客人饮用咖啡、茶时须递送小甜点，甜点放在铺有花纸的甜食盘上，码放时要整齐美观，服务时要示意客人，将甜点盘放于糖奶罐的旁边，同时还应主动询问客人有无其他要求，如有，则要尽量满足客人的合理要求。

2. 甜食的服务

所有菜及主食上完后，在上甜食前，服务员要将用过的餐具全部撤掉，只留水杯及葡萄酒杯于桌上，并换上新餐具及水果叉。待客人用完甜食后，服务员要为客人换上一条新毛巾并送上茶水。

需要提醒的是，有些宴会的甜食服务时间要看主桌的用餐节奏，听指挥，看信号或听音乐再做决定，如客人有特殊要求也可以满足，总之要做到行动统一，以免造成早上菜或迟上菜。

第 22 章
餐厅推销技巧

22.1 树立顾客至上的营销观念

一家餐厅经营状况的好坏和它的营销观念分不开，树立正确的营销观念是使餐厅产品被顾客购买的关键。餐厅所有的产品如果顾客不购买，就无法达到营利的目的，而顾客是达到这一目的的载体，所以，餐厅应该树立顾客至上的营销观念，这是因为：

1. **顾客是餐厅的“衣食父母”**

只有顾客前来消费，餐厅才能得到收入，才能支付餐厅赖以生存的各项经营开支，取得经营利润，因此，顾客是餐厅的“上帝”，是餐厅最重要的财源。

2. **顾客是餐厅的服务对象**

既然顾客是餐厅的财源，顾客自然也就成为餐厅的服务对象，餐厅的全部工作，都是以顾客需求为中心开展的。

3. **顾客是来餐厅寻求服务的人**

满足顾客的合理愿望是餐厅必须努力予以实现的目标。哪家餐厅的服务好，顾客就会选择在哪里消费。服务员的责任就是在互利的原则下给每一位顾客提供迅速有效的服务，满足他们的要求。只要服务周到，使其满意，相信顾客就会继续光临。

4. **理解顾客、检讨自己**

顾客都有自己的喜好和厌恶，难免有偏颇，餐厅应真诚地去体谅顾客，理解顾客，绝对不能对之冷漠、厌烦。绝大多数顾客是通情达理的，蓄意胡搅蛮缠的顾客毕竟是极少数。当顾客对服务不满意时，餐厅应站在顾客的角度

上多检讨自己的工作,查找不足,不断改善,使服务再上一层楼。

餐厅除了抱着对顾客全心全意的服务态度外,还应树立两种意识:

第一,顾客是"上帝"。将顾客比作"上帝",目的就是为了突出顾客在餐厅中地位的重要性和特殊性。作为"上帝",其地位是至高无上的,顾客的服务要求就是餐厅的最高服务目标和服务标准,满足顾客的要求是餐厅人员的第一任务,强调"上帝"意识有助于强化服务意识。

第二,"顾客总是对的"。"金无足赤,人无完人"。人不可能无过错,顾客也是人,出错在所难免。餐厅所以提出"顾客总是对的",就在于处理与顾客的矛盾时,要从顾客的角度和争取客源的角度考虑问题。餐厅不应指责顾客,不要给顾客难堪,而应巧妙地维护其自尊,给顾客以下台阶的机会,使顾客不失面子,让顾客感到备受尊重,同时也维护了餐厅形象,巩固了顾客与餐厅的良好关系。

22.2 餐厅推销应切合消费者的心理

餐厅是为消费者提供食品、饮料和服务的场所,一个餐厅经营的成败,经济效益的好坏,很大程度上取决于餐厅经营的推销艺术。因此,餐厅经营者在抓好餐厅内部管理的同时,应下大力气抓好餐厅的推销工作。

推销的过程是餐厅经营者与消费者之间互相沟通餐厅经营信息的过程。餐厅推销的目的是为了使消费者知道他们可以在哪个餐厅通过支付合理的价格,享用到适合他们口味的菜肴、饮料和服务,影响和促使消费者购买本餐厅的产品和服务,并通过他们影响更多的消费者前来餐厅大量消费、反复消费,从而达到餐厅经营的目的。

餐厅推销形式很多,一般可采用"间接推销"和"直接推销"两种形式。

间接推销是指通过各种推销方式向消费者传递餐厅经营信息,间接促销餐厅经营产品和服务的一种形式,特点是通过塑造餐厅形象,提高餐厅知名度,扩大餐厅经营业务范围,增加餐饮产品的销售机会。直接推销是指餐厅有关人员,特别是餐厅服务员,面对前来就餐客人的推销。这是餐厅经营的主要推销形式。

餐厅经营者要取得推销成功,除了推销人员要掌握一定推销方法外,推销人员的自身素质也很重要。

首先,推销员应熟悉餐厅经营的各种食物和服务内容。一名优秀的推销

员，对餐厅所经营的食物和服务内容了如指掌，如食物用料、烹饪方法、口味特点、营养成分、菜肴历史典故、餐厅所能提供的服务项目等，以便向客人作及时介绍，或当客人询问时能够作出满意的答复。

其次，推销员在推销自己的食物和服务之前，要了解市场和顾客的心理需求，对客人的风俗习惯、生活忌讳、口味喜好有所了解，以便有针对性的推荐一些适合他们心理需求的产品和服务。在有的餐厅，当客人一走进大堂，服务员就满面笑容地出来迎接，登记入住房间时及时送上冷热小毛巾(一次冷的，一次热的)，隔5分钟后又送来一盘水果解暑，这时正是太阳最晒的时光，服务员的热情和周到，令客人好像到了自己的家一样。针对港台商人喜"8"、爱"发"字的心理，服务员多推荐一些价格带"8"或与"发"谐音的菜点。另外，作为一个推销人员在推销产品和服务的同时，也应注意推销自己，必须注意个人形象的塑造，如良好仪态、诚实可靠的职业道德等。

服务人员的推销语言对推销效果起着至关重要的作用，推销人员应该掌握语言技巧，在推销中尽量用中性的和谐语言推销自己的食物和服务。餐厅经营推销能否成功，还在于餐厅能否不断创造新产品，提高产品质量，并与其他部门保持良好的协作关系，树立全员推销意识，共同促进餐厅经营推销。

22.3 推销的语言技巧

服务员的语言表达能力很重要，特别是在向顾客推销菜肴时，更应讲究语言技巧。否则，不合适的言行不但无法让顾客接受所推销的产品，还有可能使顾客产生反感。那么，得体的推销语言技巧应该注意哪些细节呢？

1. 尽量选择用问句的方式，让顾客作选择

如："您是要龙井茶还是普洱茶?" 或是 "您是要西式点心还是中式小吃？"切忌说"你要龙井茶吗？"或是"你要点心吗？"这样顾客就有可能干脆拒绝。如果服务员同时推荐两种产品供顾客选择，顾客会在潜意识里产生应该选择一种产品的欲望，或是服务员的提问已经激起了他的消费欲望，因此会爽快地作出"要龙井茶"的选择。这样的推销语言才会使顾客乐意接受。

2. 借他人之口推销

如果服务员直接对顾客说 "我们餐厅的××菜味道一流" 或是 "××菜是由××著名厨师亲自烧制的，味道非同一般"等等，这样直白的推销语言难免

给顾客“王婆卖瓜，自卖自夸”之嫌，而这样的自夸，很容易引起顾客的反感。但是，如果换一种方式，把“自夸”换成他人的赞美，效果会非同一般。如：“客人们都反映我们这里的××菜做得很好，您愿意来一份吗？”或者是“很多名人都曾赞誉过湖北的武昌鱼，您如果品尝一下，一定会有同感。”或者是“这是叫化鸡，当年乾隆皇帝下江南时，吃过后赞誉不止”……诸如此类的推销语言顾客很容易接受。

3. 先顺着顾客的观点，再强调自己的观点

当顾客对服务员推荐的某菜品不感兴趣，并表示自己的意见时，服务员不能立即反驳对方，而应该先顺着顾客的意见说，然后再转折阐述。如“这道菜的价格确实比较高，但它的原料在市场上的价格也不低，成菜工艺也比较复杂，而且口味别具特色，在家里要做出这样口味的菜，需要付出很多的精力，您不妨现在尝一尝！”这样的推销语言顾客大多也乐意接受。

4. 语言加法

如果服务员机械地对顾客说某道菜味道好，建议品尝，不一定能激起顾客的消费欲望。如果服务员把某道菜的优点都罗列出来，则能够起到一定的推销作用，如：“这道菜不仅味道好，原料也十分新鲜，含有多种营养，还有滋补作用！”这样详细的介绍，也许容易激发顾客的消费欲望。

5. 语言减法

服务员在向顾客推销时，为了增强说服力，可以向顾客说明假如现在不吃这道菜会怎样。如：“××菜是本地特产，外地没有，如果您现在不尝尝，回到家乡就很难有机会了。”当然，用这种语言推销的前提是服务员必须了解顾客的一些情况，例如面对的顾客是外地来旅游的客人等，例如顾客是本地人，则不宜用这样的语言。

6. 语言除法

如果顾客对服务员推销的菜品感兴趣，但又觉得价格过高时，服务员同样不能强行推销，或是说“某某餐厅也是这个价，不信你去问。”而可以把一份菜的价格分成若干份，使顾客看起来不贵。如“××菜虽然 40 元一份，但 5 个人平均下来 8 元，您花 8 元钱，就能品尝到正宗的××菜”。

以上这些推销的语言技巧，都是服务员应该掌握的。如果不讲技巧、方法，而一味直接推销，其效果就不一定理想。

22.4 劝说推销法

劝说推销法是指餐厅专职推销人员通过面对面的业务洽谈，或电话联系等方式，向餐厅的客户提供信息，劝说客户购买本餐厅产品和服务的方法，主要适用于宴会推销和一些大型活动、会议等。推销之前，推销人员应注意收集各种资料信息，了解活动开展情况，如一些公司和单位的庆祝活动、开幕式、周年纪念、产品获奖以及国内外的重要节庆等。尤为重要的是建立“客户档案”，与客户保持良好的公共关系。

22.5 完美服务推销法

完美服务推销法是指餐厅向在餐厅就餐的客人提供完美服务，使他们带动新客人光临消费的一种推销方法。对于餐厅来说，一个顾客就是一个“活广告”，客人对餐厅评价如何，会直接影响到餐厅的潜在客源。餐厅对一些常客在服务和价格上给予更多的关照和优惠，让客人留下较深的印象，会起到意想不到的推销效果。

22.6 客人点菜推销法

服务员在为接受客人点菜时主动向客人提供多种建议，促使客人消费数量增多或消费价格更高一点的菜点、饮料，具体方法是：

1. 形象描述法

服务员在为客人点菜时，把优质菜肴的形象、特点，用描述性的语言加以具体化，使客人产生好感，从而引起食欲，达到推销的目的。

2. 介绍技术法

通过与消费者的友好讨论，介绍某个菜肴的制作特点和品尝要点，使顾客产生如不品尝终生遗憾的感觉，从而主动购买餐厅产品。

3. 解释价格法

对一些价格上有争议的菜点，服务员在介绍时可逐步讲出这道菜肴制作的难点和原材料的稀少程度，使顾客理解菜肴价格较高的原因，同时给客人以适当优惠，让客人心甘情愿吃这道菜。

4. 提供两种可能法

针对有些客人求名贵或求价廉的心理，为他们提供两种不同价格的菜点，供客人挑选，由此满足不同的需求。

5. 利用名人效应法

即借助社会上的知名人士对某菜点的评价，来证明某菜点的高质量而且价格合理，让顾客感觉这道菜值得购买。

6. 代客下决心法

客人想点菜，但或多或少有点犹豫，下不了决心，服务员可以说：如果您点这道菜，我会关照厨师为您做得更好一点，保您满意等，以帮助顾客下决心。

7. 利用客人点菜分歧法

如果来就餐的两位客人中，其中一位想点这道菜，另一位却不想点，服务员就可巧妙利用想点的那位客人的意见，通过赞同他的观点，引导另一位客人改变自己原来的观点，达到客人购买餐厅产品的目的。

22.7 餐厅现场烹制推销法

餐厅现场烹制推销法就是将菜肴的烹制过程放在餐厅进行，或将菜肴的最后一个烹制环节放在餐厅进行，通过其烹制，让客人看到形、观到色、闻到香，使他们因消费冲动引发消费行为，使餐厅获得更多的销售机会，如煎蛋、铁板烧、锅巴虾仁等菜点现场烹制，使很多来餐厅就餐的顾客看过现场烹制过程后，当场决定购买这几道菜点。有些餐厅就采取这种推销方式，使餐厅气氛浓厚、生意红火。

22.8 试吃推销法

对于一些需特别推销的菜肴,如各种名点、名菜可以采用客人试吃的方法推销。服务员用餐车将菜点推到客人的桌边,让客人先品尝,如喜欢就现买,不合口味的再点其他菜点,这既是一种良好的服务,又是一种很好的推销手段。

22.9 根据客人的消费动机推销

客人的消费动机不同,所消费的档次就不同,详细了解客人的消费动机,就能够进行有的放矢的推销。一般情况下,客人的消费动机有以下几种:

1. 吃便饭

来餐厅吃便饭的客人有多种情况,有的是外地客人出差、旅游、学习,就近解决吃饭问题;有的是居住在附近的居民,因某种原因而来餐厅吃饭;等等。来餐厅吃便饭的客人,要求便饭经济实惠而且能快吃早走,品种不要太多,但要求快,服务员应主动介绍物美价廉制作时间短的饭菜品种。

2. 调剂口味

到餐厅调剂口味的客人,大部分是慕名而来,想尝尝餐厅的名菜、名点或者专门是为品尝某一道菜肴而来。这些客人往往要求吃一些平时不易吃到或很少吃到的菜肴。在选料、烹制方面都要求有风味特色,不要求快而要求好,还喜欢餐厅能以普通原料烧出不同口味的菜肴,这些客人中有些对餐厅的风味特色非常了解,喜欢自己点菜,也有些不知道餐厅的特色名菜,要服务员介绍,餐厅服务员要多介绍一些反映特色的菜肴,而且介绍要少而精。

3. 宴请

除结婚、庆寿等宴请以外,还有各种原因的宴请,如商务、业务宴请等。这些客人一般都讲究排场,菜肴品种要求丰盛,有的注重菜肴的精美充足,有的还要考虑价格范围。对这些客人,服务员要安排在比较清静的地方,先单独向请客者介绍价格范围,再介绍菜肴品种。再适当介绍一些本餐厅的风味名菜,而且要有冷有热,有荤有素,有菜有汤,品种多样,既要菜肴品种丰富,又要使菜肴控制在价格范围之内。客人进餐时,服务员还要经常留意菜

肴是否充裕，如不够时，应及时与顾客联系添菜。

4. 聚餐

聚餐是指同事、同学、朋友、战友等聚在一起会餐。这些客人往往要求热闹，边吃边谈，饮酒较多，菜肴一般。要求品种丰富而不太多，精细而不太贵，有时每人点一个自己喜欢吃的菜，有时也要求服务员配菜。对这些客人，服务员要尊重他们的意见，服务中要主动询问他们的要求和爱好，冷菜和第一、二道菜的分量可以多一些，后面的菜可以少些，避免浪费，多介绍一些啤酒、饮料，烈性酒也可以介绍。要注意方式，不要扫他们的兴。上菜速度不宜太快，有的菜凉了要主动帮助回锅加热。

22.10 根据客人的特性推销

顾客性格不同，消费特性也会不同。顾客的消费特性大致分为以下几种类型：

1. 炫耀型

这类客人情感丰富，一般容易感情用事，重友情、好面子、喜炫耀、爱慷慨邀朋请友，不考虑价格，不求快，只求好；不求礼节，只求尊重。服务员在服务过程中要多介绍一些有特色的菜肴，数量少而精，还要考虑操作方法、口味、色调、原料的搭配。

2. 从众型

这类客人多数不习惯在外就餐，需要就餐时不知到哪个餐厅好，不知吃什么好，对就餐知识和经验比较缺乏，往往随便找个地方吃一顿。这些客人常常会环顾四周，看别人吃什么自己也吃什么，有时也会考虑价格范围，在服务过程中可介绍一些餐厅的风味菜肴，把这道菜的风味、特色、原料解释清楚。

3. 习惯型

这类客人吃惯了的菜品不一定有独特的风味，但由于长期食用，在就餐时往往形成一种心理惯性。习惯型的客人常常偏好一种小吃，或沉溺于某一种饭菜风味，或信奉某一餐厅，某一厨师的声誉。这些客人对常去的餐厅，时常期待得到某种优待和机遇，他们认为，路顺人熟吃饭时显得随便自然，服务员在服务过程中应该先了解这些客人以前喜欢吃什么菜，然后给予耐心

的介绍。

22.11 根据客人年龄、身份推销

推销要有目的性和针对性,这样推销才会有好的效果。如果了解了消费对象,再进行有针对性的推销,推销效果才会明显。

1. 老年客人

饮食上要求嫩、烂、酥、松,容易消化、多汁松软性的菜肴,餐厅服务员在服务中要耐心,不急躁,可以向这类客人推销一些滋补炖品如虾米烩豆腐等。

2. 青年客人

饮食上要求香、脆、爽,菜肴丰富多样,服务上要求迅速、及时,在服务过程中要针对其特点给予介绍,如脆皮乳猪,红烧乳鸽等。

3. 少年儿童

饮食上要求新鲜、少骨无刺、造型美观的菜肴,还喜欢吃甜味菜等。服务时要主动关心,在推销服务中,可以介绍符合以上要求的菜肴,如青菠咕噜肉、白灼虾等。

22.12 利用原料展示推销

利用原料展示是很多餐厅采取的推销方式, 如在餐厅里安装大型玻璃缸,在里面养各类鱼、虾、鳖等水产品,并在旁边展示制作精美的海鲜菜品,以此作为餐厅的食品广告,这种广告的内容就是告诉顾客,所养的鱼、虾、鳖等和哪种原材料配置在一起,做成什么菜品,顾客通过这样的直观介绍,就能够激起消费欲望。

不过,展示的原料一定要"鲜"、"活",要使客人信服本餐厅使用的原料都是新鲜的,这样客人容易对质量产生满意感。

新加坡有一家独特的海鲜馆,该餐厅最独特的地方是没有菜单。餐厅把新鲜的水产品收拾干净后,搭配好配料,装在干净的碟子里,由顾客任意挑选。顾客选好后,由厨师直接烹调。这家餐厅虽位于远离市中心的地段,但由于其原料新鲜、推销方法独特,顾客纷纷慕名而来。

需要注意的是,餐厅利用原料展示推行自己的菜品时,一定要注意给客人视觉上的舒适感,否则会适得其反。如一家新开业的餐厅,其供应的菜品中有蛇肉一类,餐厅就在门口养两条大蛇。前来就餐的客人看见后大都选择了离开,因为蛇给人一种阴冷恐怖的感觉,有的客人虽然喜欢吃蛇肉,但害怕活着的蛇,所以,这样的原料展示就起不到推销的作用了。

22.13 利用服务人员推销

在餐厅里,由于服务员与客人接触的时间最多,而且在客人的整个用餐过程中随时都提供服务,因此,他们有更多向客人推销菜品、酒水的机会。一个优秀的服务员,往往也是一个很好的推销员。

坐落在北京北海公园内的仿膳饭庄是以经营宫廷风味菜品为特色的老字号。这家饭庄成功的秘诀之一是注重提高服务员的推销技艺。饭店经营者要求餐厅服务员要了解国内外各地的风俗习惯、饭菜口味,做到有针对性的服务,使每位到仿膳用餐的宾客都感到满意。

服务员在接待日本、西欧等地的宾客时,推荐菜品的做法是:由高档向低档介绍,既让宾客吃到人人皆知的“圆梦烧饼”、“小窝头”,也让客人品尝到皇宫里的山珍海味;而对普通顾客、工薪阶层客人,服务员就从低档向高档介绍,由“小窝头”介绍到山珍海味,使客人自由选择、自然接受,不失面子,而且服务员的这种推销方法客人们都能够接受。

有一次,客人定了一桌较高标准的宴席,却随意点了一瓶白酒,这时,服务员热情地说:“如果您选的酒质能与菜肴匹配就更好了。这种白酒低了点,茅台或许高了点,五粮液比较合适。”客人听后非常高兴,并愉快地接受了服务员的建议。席间,服务员不时地介绍菜肴典故,使宾客不仅能品尝到昔日皇家的美味佳肴,同时还能了解仿膳,了解中国的饮食文化,得到精神上的享受。

在此需要说明的是:服务员在推销菜品和酒水时,其语气要亲切,要向顾客建议而不是命令, 更不能强行推销。对表示不再选择菜品和酒水的客人,不能不依不饶地死缠乱打,要求对方必须接受自己的推销品。这种行为只会使顾客反感甚至厌恶,所以,推销也要把握度,也要讲究方法。

22.14 利用餐厅的物品推销

餐厅向顾客推销的方式有很多种,利用餐厅的物品推销既不花费成本,又能收到很好的效果,因此常被一些餐厅采用。餐厅的物品很多,最适合的物品有桌卡和"水单"。

桌卡最初的用途是指示餐桌桌号,随着功能的增加,桌卡已成为菜单的一种形式。按照中餐的服务习惯,一般每张餐桌只放置一份菜单,最多放置两份菜单,如果每位顾客都要参与选菜的话,就需要传阅菜单,势必延长点菜时间。桌卡的特点是轻便、简洁,如果在桌卡上列出餐厅重点推销的菜肴,顾客在点菜时,就能迅速地了解这些菜品,而不必亲自把菜单翻阅一遍,这种推销方式不仅可以节省顾客的点餐时间,还比服务员直接推荐显得更加自然。

桌卡除了可以开列推销的菜品外,还可以登载餐厅介绍的菜品典故、图片等,以加强餐厅的宣传。

桌卡是放置在餐桌上供顾客挑选菜品的标志牌,所以一定要保持清洁卫生,需要更换的内容一定要在摆台前更换完毕,以便于服务员的操作。

另外一种用来推销菜品的物品是"水单"。在一些餐厅里,总会有一些当日重点推销的菜品、菜单上没有的菜品或价格变动较为频繁的菜品,自古流传下来的方法是用毛笔将其写在纸上作为临时菜单,然后悬挂在柜台、门口等醒目的地方。由于这种临时的菜单像流水一样每天常换常新,所以在餐饮行中被称作水单。

利用水单进行推销这种方法目前在餐饮业中仍被广泛使用,并在餐厅的推销中发挥了重要作用。与传统方式相比,现在使用的水单更具有现代气息。通过色彩、图案的渲染,水单被制成挂旗等形式,既宣传了菜品,又烘托了餐厅气氛。

在使用水单时要注意,不能为片面追求艺术性,而将文字写得谁也看不懂,那样就失去了制作水单的意义。所以,不论水单怎样装饰,文字要清晰、价格要醒目,使顾客一看就明白,从而不影响他们对菜品的选择。

22.15 利用节假日推销

中国的节日很多，人们有在节日与亲人、朋友相聚庆祝的习惯，餐厅可以抓住这个机会进行推销，如农历除夕那天推销团圆饭，元宵节那天推销具有自己餐厅特色风味的元宵、汤圆等。

节日进行餐饮推销，要将餐厅装饰起来，烘托出节日气氛。如春节时在餐厅挂大红灯笼、挂中国结、贴福字等，如果是西方圣诞节，可以在门上、橱柜上贴圣诞老人的画像等。

另外，餐厅还可以结合各地区具有民族风俗的节日组织推销活动，活动内容尽量多姿多彩，使顾客感到新鲜和欢愉。如餐厅在节日聘请专业文艺团体和艺人演出，也可以举办书法表演、国画展览、古董陈列等。为活跃餐饮气氛，吸引客人，餐厅还可以举行一些娱乐活动，如猜灯谜、抽奖、游戏等。新加坡文汉酒店配备了多种有趣的娱乐器械，举行魔术表演，放映卡通片并进行抽奖等节目，吸引了很多客人前来消费。

另外，餐厅也可以利用顾客追求实惠的心理进行折价推销、奉送免费礼品等活动。例如某餐厅在情人节那天，向光顾餐厅的情侣免费赠送巧克力。另有一家餐厅在元旦节午餐时，推出“每人 19 元无限制点菜”的推销活动，使午餐一向生意清淡的餐厅座无虚席，而且门口还排着等待就餐的顾客。

22.16 利用特殊定价促销

有些餐厅在制定价格时“不按常理出牌”，而是制定特殊价格，结果吸引了大批顾客。其定价有以下几种方法。

1. 晕轮定价法

“晕轮定价法”是一些聪明的餐厅经营者经常使用的有效方法。什么是“晕轮定价法”呢?下面，用一个实际事例来加以说明。

有一家餐厅为了吸引顾客，调整了一些菜品的价格，其中，有一款菜是螃蟹，餐厅打出“活螃蟹每斤 10 元”这样令人吃惊的价格。10 元便可吃到一斤螃蟹，的确是一件令人惊喜的事情，简直是太便宜了。很多顾客冲着 10 元

一斤的螃蟹去餐厅消费，结果顾客盈门，而且大大带动了其他菜品的消费。

这便是市场营销学上所讲的“晕轮效应”定价法。这种定价法的原理在于，餐厅将一种顾客关注较高的菜品价格定得很低，甚至低于成本出售，以此产生“晕轮效应”，使得顾客爱屋及乌，产生出对该餐厅价格低的整体好感，从而促使餐厅的效益不断提高。

2. “薄利多销”定价法

“薄利多销”就是把顾客头脑中形成的某些菜肴价格定得比其他餐厅价格低，以此扩大销售量。比如“家常豆腐”，别人定价每盘10元，而自己定价每盘8元，光临自己餐厅的客人大多会点这道菜。当有客人不知到哪里进餐时，会有熟客介绍说，不如去那家一盘“家常豆腐”才8元的餐厅。顾客要的就是这种便宜的感觉，虽然一两元钱对顾客来说不是多么重要，但他们得到了心理满足，至少不会感觉吃亏。

3. 逆向提价法

逆向提价策略就是在竞争者普遍降价时反其道而行之，实行提价。而且提价后销售量不降反倒提高。

如杭州某大酒楼推出拳头产品“精品本鸡煲”，刚进入市场时定价为35元，随着餐饮市场的激烈竞争，不少酒楼、餐厅实行了降价策略，但这家餐厅的“本鸡煲”突然从35元提价为50元，被人们认为是天价，一时大家议论纷纷。但该餐厅经理自有说法：“35元的本鸡煲做的是亏本生意，如今本鸡煲生意做大了、做好了，理该提价。”结果餐厅生意反而更红火。

当菜品质量经得起消费者检验时，出其不意地逆向提价，有时也能获得成功，从而提高该菜品的销售量。

22.17 更新传统推销观念，制定新的销售目标

任何事物都在不断发展变化，餐厅推销也是如此。如果总是抱着旧的观念不放，就会影响餐厅的销售率。因此，为了在激烈的餐饮业中立于不败之地，就必须有更多、更新的营销理念融入到现代餐厅的经营活动中来。

1. 最先考虑顾客的需求

餐厅在推销自己的产品时，要把顾客需求作为最先考虑的事。在顾客消费过程中，要注意细节，随时发现了解顾客的需要，并想办法尽可能地去满

足他们。

2. 重视市场调研

通过调查或其他途径，持续不断地了解顾客需求，通过市场调研，力争及早预见顾客需求变化，然后通过长期计划采取相应行动，设法加以满足。

3. 全面了解竞争对手

餐厅要及时了解竞争对手和竞争对手的产品，了解竞争对手新的竞争手段。这样做的好处是能够更加快速地了解市场需求和竞争中的新趋势、新特点、新招式，从而开发出具有自己特色的产品、服务与竞争手段。

4. 自我了解

餐厅在了解竞争对手的同时，也要了解自己餐厅在顾客心目中的形象，这样才能正确地进行市场定位，向顾客提供合适的产品。

餐厅在更新推销观念的同时，也要有确定的销售目标。所谓销售目标是指在一定时期内在餐厅销售区域所应实现的经营成果的清晰和精确描述，销售目标是餐厅在销售活动应达到的水准，既有挑战性又并非不可实现。同时目标本身可以衡量，既有定性内容又有定量要求。因此，餐厅对销售目标的准确度要高。

餐厅在制定销售目标时要遵循下列原则：

(1)列明不同销售区域的未来目标。对要达到的经营成果描述尽量具体和定量化。比如招牌菜每天要推销多少道；酒水要推销出多少瓶，点心要推销出多少盒等。有了具体的推销目标，才能有推销的动力。

(2)目标要清晰简明。只需要说明销售什么、销售多少，何时完成，避免涉及销售程序、达到何种质量标准。

(3)方向一致，可以实现。制定销售目标应当以可能达到的未来成果为依据，使目标既符合实际能力又具挑战性，同时，销售目标的制订应与可供使用的资源保持一致。比如规定每月红酒的销售目标是600瓶，这个量经过努力是可以达到的，但如果把销售目标定为2 000瓶，对于一般餐厅来说就不实际了，那么这样的销售目标制定得就没有意义。

(4)销售目标要形成书面文件。目标应以文字显示出来，除提供定期查阅外，还可提高餐厅内部的沟通效果。

销售目标要有明确的表达方式，常见的表达方式有：利润增长率、销售额增长率、市场份额扩大百分比等。

销售额增长率是反映餐厅在本行业中影响餐厅经营水平的重要指标。

销售额增长率目标是否切实可行，要看制订策略时的方案反馈，销售目标和销售策略的制订应当同时进行。

餐厅在制定销售目标时，也要考虑本地居民的消费水平，这样制订的销售目标才会合理、科学。

第23章
开餐厅也要做广告

23.1 广告对餐厅来说很重要

林有田教授曾经这样说过:“在企业的发展过程中，有两样费用是不能节约的。一是广告费;二是培训费。广告和吃饭一样,是不能中断的。”由此可见广告的重要性。

所谓广告就是广而告之,即通过某种宣传媒介的空间或时间,向餐饮公众或特定市场中的潜在客人进行推销或宣传,以达到促销的目的。

因各种广告媒介都有自己的特点,因此餐厅要根据制作广告的目的,选择适合自己需要的广告媒介。

很多餐厅经营者也知道广告的作用,但总心疼广告费用,认为自己餐厅本小利薄,拿不出很多钱来做广告,怕承受不起。

其实这种考虑要从两方面看。如果餐厅是一家小餐厅,只提供一般炒菜之类的菜品,客人又多是过路人,仅仅为了填饱肚子而进来吃饭,那么本书提到的各种广告对这些小餐厅就显得力不从心,也可以不用做广告。

如果是中高档餐厅,有自身独特的主题和内涵,菜品也有一定的特点,面向的客人多为白领和公务消费,那么广告就显得必不可少,因为这些消费人群对报纸、电视、电台等广告媒体的认知度较高,对生活品质的要求也较高,他们往往会为了品尝美食专程开车前来就餐。

例如： 在北京,一份都市报纸餐饮版的彩色广告不过几千元,但却可以将餐厅的特色、主打菜品、就餐地址、订餐电话详列其上,还配以诱人的菜品图片,使人望之便能产生强烈的消费欲望,一份畅销报纸的读者群有上百万人。现在的人们已经不满足于日常的就餐消费,他们有意识开车到相对远

的地方,品尝有特色的菜肴,广告就成为他们获取信息的渠道,在报纸上打广告也就顺理成章地成为很多餐厅的选择。

这个时候,广告投入相对于餐饮销售所取得的回报就显得微不足道了。

对于一些大中型餐厅,做不做广告与营业额的多少有很大关系。做广告的重要性归纳如下:

(1) 顾客对餐厅产品的购买行动有时是非理性的,在很大程度上受同事、亲友等外界影响或是受报刊、电视、电台等新闻媒介的影响。所以,打广告很有必要。

(2)顾客对餐厅品牌的忠诚度较低,人们在就餐时的随意性较大,他们很容易转向其他餐厅。这时,如果有好的广告,就能吸引他们到自己的餐厅消费。

(3)顾客对餐厅的需求不同于一般日用消费品。作为一种替代性极强的消费方式,它的需求存在着诸多不稳定性、季节性,以及对价格和经济环境的高敏感性,而广告能够引导消费者作出选择。

(4)到餐厅就餐的顾客,其购买行动很可能出现超前性,如预订酒席、提前预约办宴会等,而且顾客在这里购买的服务在很大程度上是无形的、非物质的,因而更难以预料、不好把握。这时候广告就能够为他们提供方便,如通过广告上的联系电话,能够提前预订餐位。

(5)餐厅产品是一种服务型与设施型、实物型相结合的产品,这种产品相比较于技术密集型的产品或是纯实物型产品,具有可模仿性强和竞争程度高等特点。在这种情况下,任何一家餐厅都难保自己会成为永远的赢家,都存在被别人替代的巨大危险,如果不能有效地通过广告来保持和提高知名度,就会落后于他人,甚至很容易被人们遗忘。而通过广告,顾客能够随时了解餐厅的最新产品,从而激起消费的欲望。

总之,餐厅的经营者应该重视广告的宣传作用,并选择适合自己餐厅的媒体广告,通过广告使顾客了解餐厅,使他们成为餐厅的常客。

23.2 餐厅广告的语言艺术

由于广告是一种单向性的公众交际手段,交际对方又是未知的公众。所以,餐厅广告语言如果没有动人之处,没有吸引人的地方,就很难引起顾客

的注意。一些经营状况良好的餐厅,其广告语言也非常出色:如天然居酒楼的广告语是“客上天然居,居然天上客”,台北通豪大饭店的广告语是“今天,你是主人,不是客人”,中国药膳饭店的广告语是“中国药膳举世无双,良辰美景独一无二”,北京天天渔港饭店的广告语是“如果您不满意,请告诉我们,如果您满意,请告诉您的朋友”,汇成清真饭庄的广告语是“集中外烹饪之精华,汇南北清真之大成”,北京贵宾楼饭店的广告语是“昔日帝王宫殿,如今豪华宾馆”。

以上这些餐厅的广告语或含蓄,或直白,或一语双关,无论是哪一种,都达到了很好的宣传效果。概括起来,广告语言主要分以下几种形式:

(1)一语双关,意在其中。这是广告主最乐于使用的一种广告语言艺术。“双关”这一修辞手段,可以增加广告的注意价值和记忆价值。如:“面”目一新的大成面(一种方便面)。

(2)暗中有明,露中有隐。这是广告语言中最普遍使用的一种形式。此类广告的语言,动机明确,语义含蓄,有强烈的鼓动性。

(3)幽默诙谐,意寓言外。这种语言可以使人在轻松愉快中接受劝说,因而显得更富有艺术性。

(4)利用名人,产生效应。即利用公众消费心理中的“名人效应”心理抬高餐厅的身价。

(5)亲切感人,富于人情。这是现代广告语言艺术的一大特点,也是许多商家愿意运用的一种形式。

总之,餐厅的广告语言是否具有艺术性,关系到该广告的具体效果,是餐厅经营者做广告时必须着重考虑的问题。餐厅在制作广告时,为了更好地表现餐厅广告语言的艺术性,应努力把握好以下几个重要原则:

(1)文题相符。餐厅广告的标题要体现出餐厅的主题。

(2)新颖独特。餐厅要选择最能为人们提供最新信息的标题。标题的表现形式要独特,注重餐厅及其菜品和服务的标记性和象征性价值。

(3)精练含蓄。餐厅广告语言一定要精练,不宜过长。广告标题语言要生动活泼,富有趣味,才能唤起公众心灵上的共鸣。

(4)通俗易懂。餐饮广告中不宜使用“之乎者也”之类的文言词,同时应少用虚词,使之通俗易懂,为大众所乐于接受。

总之,好的广告词才能吸引顾客,才能激起顾客的消费欲望,所以,餐厅的经营者在选择广告词时一定要考虑多方面的因素, 使广告确实为餐厅的经营起到宣传促进作用。

23.3 电视广告

电视广告传播速度快，覆盖面广，已深入到人们日常生活之中。因其表现手段丰富多彩，是唯一能同时使用文字、图画、声音、色彩和动作的广告，所以吸引力很强。

但是，对于餐饮业而言，电视广告成本比较昂贵，一般来说更适合于高档次的餐厅。而且受技术条件限制，时间、频道限制，信息单向沟通限制，所播广告内容稍纵即逝，不便储存查找，有些节目制作周期长、费时费工。

考虑到这些因素，电视广告适合做宣传资金雄厚的高档餐厅设施和形象的广告，特别是重大餐饮活动的广告。

23.4 电台广告

电台广告较适合于做针对本地消费者的餐饮广告。电台广告成本最低，对受众来说，不具独占性，效率高，可通过播音员声音的抑、扬、顿、挫及感情色彩来影响受众，另外电台广告还具有大众性，不受文化程度限制的特点。通过广播做广告的针对性很强，能够吸引特定的也是固定的群体。

如北京的京广中心、长城饭店等就经常在北京音乐台和中国国际广播电台做广告，以吸引年轻的顾客群体及收听外语节目的顾客和外国顾客。电台广告可以用来强化广告的作用，获得及时的反馈，并通过重复播放以加强目标听众对餐厅产品和服务的了解，加深听众的印象以及信任度。

但电台广告也有如下缺点：传播手段受技术限制，信息稍纵即逝，听众稍不留意，信息无法寻找，因而不具资料性；口语化的信息，不易对听众形成深刻印象；听众几乎完全被动承属于广播电台事先安排的时间、播音速度，因而听众较被动；形象性差，不能造成直观印象。广播广告以听为主，所以无法形成视觉效果，像餐厅的许多设施、菜品与服务无法通过画面和图片展示出来，从而削弱了广告的效果。

不同的节目拥有不同的听众，穿插其间的餐饮广告能吸引不同类型的就餐者。如：针对年轻人和现代企管人员、专业人员的广告可穿插在轻音乐等节目中。不同的时间，广告吸引的对象也不同，一般白天上班时间播出餐

饮广告节目只能吸引老年人和家庭主妇。电台常常用主持人与来访者对答形式做广告,比较亲切。

23.5 报纸广告

在报纸上做餐饮广告目前已很普遍。报纸具有资料性,便于保存、剪贴、编辑;报纸广告信息传播有较充分的处理时间,能较深入、细致地报道,给读者留下较深刻的印象,且广告信息诉诸文字表达较为精确;报纸广告成本也较低,但报纸广告形象性较差,传播速度慢于电视、电台,范围也小于电视、电台,且广告受众也受文化程度限制。

报纸广告适合于做食品节、特别活动、小包价等餐饮广告,也适合于登载餐饮优待券广告,让客人剪下广告给予优惠。利用报纸做广告要注意登载的频率、版面、广告词和大小、色彩等。

23.6 杂志广告

杂志广告的最大特点是针对性强,专业性强,发放范围相对固定,即不同的人阅读不同的杂志,这便于餐厅根据不同的就餐对象,选择不同的杂志做广告。杂志广告资料性较强,便于检索、储存,信息量大,图文并茂,专栏较多、较全,印刷质量高,对消费者心理影响显著。但杂志出版周期长,适用于时间性不强的餐饮广告,根据这些特点,餐厅就可以有目标地选择一些杂志登广告。例如,可在《家庭》、《现代家庭》、《中国青年》等杂志上刊登针对新婚夫妇的婚礼宴会的广告。

23.7 报纸夹带广告

报纸夹带广告宣传单是餐饮业最简单易行的宣传手段之一,只要报纸邮递员或报刊零售商愿意配合,便可采用这种手段。

1. 反复不断地打广告

为了提高知名度,可大量印制风格统一的广告宣传单,每月实施一次,或多次在报纸中夹带广告宣传单。广告不反复出现,很难产生效果,与其只打一次费用较高的电视、电台广告,不如多打几次效果普通的宣传单广告,可借此不断加深消费者的印象。据调查,电视插播广告只有超过70次,才有可能提高广告产品的知名度。因此,最好每月编写广告预算,以便定期做广告。

2. 交互运用数家报纸

从订购报纸份数的调查统计显示,80%以上的订户订购一份报纸,订购两份以上的仅占20%,这个比率随地区的不同而有所变化。因此,如果想使广告覆盖同一地区的所有家庭及公司,至少应选择该地区发行较普遍的两种报纸做广告,才能达到广告效果。

3. 慎重考虑广告日期

餐厅在哪一天打广告比较有利,应视餐厅希望哪一天吸引顾客光临而定。例如,星期日生意兴隆的餐厅,宜于在报纸分送率最高的日子(如星期一)分送广告宣传单,这样可以提高读者对广告的关注率;住宅区的餐饮业,假如想以周末生意为主体,则应于周五、周六发放广告宣传单。

4. 大规模的广告交由广告公司制作

如欲大规模分发餐饮广告宣传单时,最好委托广告公司代理较为省事。这种专业广告公司大都备有各类报纸分销机构的配额,以及该地区居民的结构等详细资料,餐厅可借此进行周全的广告宣传。

23.8 广告宣传册

利用小册子做广告,是很多商家采用的方法,餐厅经营者在为餐厅选择广告类型时,也不妨选择小册子。餐厅为了介绍自己的产品、服务、整体形象及其他相关信息而印制的宣传手册,是餐厅进行促销的一个有效方法。餐厅小册子的内容包括以下几个方面:

(1)餐厅的名称和标志,招牌菜的价格和印刷精美的图片。

(2)餐厅产品、设施和服务项目的描述。

(3)餐厅策略的竞争优势,餐厅的服务优势等。

(4)餐厅主厨师的知名度及简单介绍。

(5)餐厅的经营地点、详细地址、电话和网址。

(6)餐厅所处地点的交通图,到达餐厅的路线以及该地理位置的方便程度。

(7)餐厅有关价格、折扣、优惠条件等方面的详细情况,也可作为插页放入小册子之中。

小册子印成之后,及时分发到合适的目标公众手中,以确保其不被浪费。一般情况下,餐厅可以通过以下方式将小册子分发出去。

(1)由专人在闹市区分发给过往行人。

(2)分发至餐厅所在地附近的居民。

(3)直接分发给来餐厅就餐的顾客。

(4)学校、机关、公司或其他机构。

(5)利用相关的大型活动、节假日等有利时机发送。

(6)餐厅人员利用外出办事、采购等机会随时发送。

23.9 户外广告

看过电视剧《水浒传》的朋友可能注意到:景阳冈下那个不知名的小酒店广告做得真是精妙绝伦。与不起眼的小酒店相比,小酒店外旗子上的"三碗不过冈"五个大字却是那样醒目,那样充满诱惑力,以至于武松狂饮十八碗。实际上,这"三碗不过冈"的小旗便是一则精彩的户外广告。

这类广告是通过户外的道路指示牌、建筑物、交通工具等进行宣传,主要用于交通路线、商业中心、机场车站和车辆行人较多的地方。户外广告包括指示牌、帐篷广告、屋顶标牌、霓虹灯广告牌、餐厅布告栏、汽车广告、挂在人的身前身后的广告牌(例如文化衫)、电梯广告、现场广告(张贴和树立在大型活动场所的广告)等,户外广告是显示时间长、费用低、适合于宣传餐饮设施、树立形象的广告(注意:不论做哪一种户外广告,要经广告管理部门审批,否则为非法广告)。

23.10 直接邮寄广告

DM 广告(信函广告)是一种通过餐厅商业性信件、宣传小册子、餐厅新

闻信、明信片等直接寄给消费者的广告。它具有针对性强,能使读者感觉亲切、竞争少、灵活和便于衡量绩效等优点,但手续繁杂、费用高,收信人的姓名、地址也不易收集。直接邮寄广告适合于介绍餐厅特别餐饮活动、新产品和服务、新餐厅开业和吸引本地常驻机构、三资企业和大公司来餐厅就餐消费等。

某餐厅是以经营粤菜、火锅、蛇餐为特色的餐厅,位于环路和城市主干道交叉路口,地理位置相当不错,背靠商业区,面临风景秀丽的天然湖。坐在一层的餐桌前,可以欣赏到窗外波光粼粼的湖面,清风吹来,甚是惬意。然而就是这样一个地理位置优越、环境舒适的餐厅,开业以来,一直人气不旺,每到吃饭的时候,上座率不过三成。

餐厅经理为了提高餐厅在周围地区的知名度,让附近居民、单位了解餐厅,决定采用直邮广告的方式,和附近企业、公司负责人建立直接联系。

选择直邮(DM)广告的另外一个原因,是因为餐厅资金存在一定困难,在报纸登广告费用昂贵,缺少针对性,时效性也很差,广告效果肯定不理想。因为餐厅附近地区主要为本市常住人口,外来人口相对较少,只有方圆一平方千米范围内的企业、机关、公司及住户,才是餐厅的主要消费者。因此,争取他们前来就餐才是提高餐厅知名度的关键。经过比较,餐厅选择台历作为直邮广告的载体,因为精美的台历保存时间久,信息量大,有实用价值,可以反复翻阅,不断强化广告信息。

不久,一本精致的台历设计出来了。在这本台历中,有餐厅外观、内饰、风景、特色菜的照片,再配上餐厅简介、特色菜介绍等文字,使餐厅整体形象跃然纸上。设计、制作台历的同时,还通过查阅资料寻找餐厅附近的企业、机关、公司的地址,经过一个多星期的查询和统计,搜集到了几百个通信地址。台历印刷为成品后,一周内被寄到不同的企业、机关、公司负责人手中。

两个星期后,餐厅上座率比以前高了许多,一般情况下达到六七成,最高时能达到九成。

DM广告内容相当多样,或只是单纯广告,或赠送优惠券。它的强劲诱惑力是其他媒体广告无法比拟的。它具有下列特色:

1. 以特定人物为对象,具有针对需要而展开直接宣传的效果

由于广告对象是“您”而非“大家”,所以共同阅读率会高于其他广告,如利用报纸夹带传单。

2. 可以自由发挥想象力

不论是明信片还是信封函件,都可以随心所欲地变化设计,尽力表现该店的特色、风格。

3. DM 有双重传播的功能

借由复函回收的问卷调查,可达到与消费者沟通的目的。

4. 可自由选择宣传的适当时机

其他广告媒体不一定能按所需选定日程,而 DM 只要邮递不延误,大致都可如期送达对方手中。

DM 虽具有以上优点,但印刷费不少,是成本较高的广告方式。因此,运用 DM 宣传时必须发挥前述四个优点,以弥补成本偏高的缺点,并且要把握寄发 DM 的时机,适当运用。

寄发 DM 广告的时机有:

(1)开张、重新装修开张之前,应当动员所有广告媒体,而此时 DM 的任务是招徕预订顾客。所以应事先利用店主及员工的各种关系,发开张通知给亲朋好友。

(2)举办周年庆、圣诞活动、摄影展、品尝大会等活动时,运用 DM 广告各个击破的战术提高效果。

(3)推出新产品或新服务项目时,也是运用 DM 广告的最佳时机。例如,推出新式菜肴、新式晚餐服务时,均可运用 DM 广告吸引顾客光临一试的兴趣。

(4)寄发祝贺 DM 的机会不胜枚举,最普遍的是祝贺生日的 DM。如果能细心把握顾客的动态,在结婚纪念日、新生入学等特别的日子,寄上一份祝福的 DM,必能使顾客为该店的体贴而难以忘怀。

(5)春夏秋冬的时令问候,可对联络固定顾客发挥相当的效用。在其他时候也可以寄发问候卡,或借着"本月问候"等名目,设计不同凡响的 DM,达到招徕客人的目的。

(6)对开业时惠顾的顾客或参加活动的顾客,应于一周后寄发 DM 表示道谢。当时过境迁、几乎要遗忘的时候,忽然接到追踪而来的谢函,顾客一定会留下更深的印象。

制作 DM,须注意下列事项:

1. DM 的设计

相信绝大多数的人都有收到 DM 的经历, 除非 DM 设计得别具创意,或是印刷得特别精美,否则难逃被弃的命运。另外,由于信箱投递口较小,所以

DM不适合设计得太大，以免被折损。

2. 资料库的建立

建立消费者档案，其中有常客，也有潜在客户，如何充分有效地运用这些消费者资料，有赖于资料的随时补正。建立资料库的工作虽然烦琐，但却极为重要，不可忽视。因为DM是针对单一消费者，和广告相比，其单价远高于后者，若退件率极高，成本浪费也就非常可观。

3. 时效的掌握

邮寄DM，须估算寄件时间的长短，以及可能被耽搁的时间，以免寄得太早，收件人容易淡忘；寄得太晚，又失去作用。一般而言，10天至两周内寄达，比较稳妥。

23.11 互联网广告

人们在餐饮消费上有个习惯，喜欢去口碑好的地方，但不一定是广告投放最多的地方。当报纸、电视、广播上的各种广告宣传的美食，大家都熟悉并品尝过之后，网络终于体现出它的特点，这是一个充分反映民意的地方，很多消费者尤其是异地消费者经常通过一些地方性餐饮网站查询当地的美食，而且在一些地方性的论坛里互相讨论、评价曾经消费过的餐厅。网上流传甚广的出自众多网友之手的“成都美食全接触”、“成都街头全席”直接为商家带来了排队的消费者，很多网友把这些资料全部下载，一个一个地去实地品尝验证，在网民中口碑很好的“乔一乔兔头”也就是这样火起来的。

当企业发展到比较成熟的时候，需要连锁扩张，在这个时候，也需要投放一些广告，但这是个很让人头疼的事情，很多面向全国发行的媒体要么广告费太贵，要么受众面狭窄或杂乱，不能直接命中受众(餐饮消费群体)。

而这个时候，互联网的作用再次体现出来了。成本低，信息量大，不受时空局限。据了解，80%以上的中小投资者已经习惯了通过互联网搜索他们想加盟的品牌。

23.12 餐厅内部宣传品

例如可以印制一些精美的定期餐饮活动目录单，介绍本周或本月的各种餐饮娱乐活动。上面印有餐厅的种类、级别、位置、电话号码、餐厅餐位数、餐厅服务方式、开餐时间、各式特色菜点等内容。也可以特制一些能让宾客带走以作留念的“迷你菜单”;各种图文并茂、小巧玲珑的“周末香槟午餐”、“儿童套餐”等宣传品,将它们放置于餐厅电梯旁、餐厅门口,或者前厅服务台等处,供宾客自行取阅。

23.13 电话推销

即餐饮营销人员与顾客通过电话进行双向沟通。这种推销方式只是通过声音进行沟通,需要特别注意运用自己的听觉,要在很短的时间内对宾客的要求、意图、情绪等作出大致了解和判断,推销自己的餐饮产品和服务时力求精确,突出重点,同时准确作好电话记录。对话时语音语调应委婉、悦耳、礼貌,同时不要忘记提议对方与餐厅商定面谈,确认时间、地点等细节,最后向宾客致谢。这种方式局限性较大,一般细节性的内容不易敲定。

23.14 其他广告

可在电话号码本、旅游指南、市区地图、旅游景点门票等处登载餐饮广告。

(1)交通广告。即在汽车等交通工具上的广告,一般以当地消费者为对象。

(2)现场广告。张贴和树立在大型活动场所的广告都属于现场广告。

(3)电梯广告。宾馆、饭店、写字楼的电梯是餐厅宣传的理想场所,对乘坐电梯的客人具有较大的推销作用。客人在乘坐电梯时,闲来无事,可以看一下、了解一下附近的优秀餐厅,有时间即可光顾。需要注意的是,电梯广告适用于离餐厅路途较近的楼房内,否则客人很难产生兴趣。

第24章
如何打出自己的招牌菜

24.1 菜品中的80/20法则

在餐饮业界，普遍存在着一种被称为80/20的法则，作为餐厅的经营者，如能灵活掌握并运用这一法则，就能以极少的投入获取最大限度的利润，达到事半功倍的效果。

根据80/20法则，菜单内的菜品有20%常被客人点用，其销售额约占餐厅总营业额的80%或更高，而另外80%菜品所创造的业绩，可能只占总营业额的20%左右。因此经营者有必要定期检讨只创造20%营业额的80%菜品，并加以调整、改进或淘汰。

如果仔细分析餐厅菜品的销售资讯，就会发现特定时期内，有几种菜品特别畅销，几乎每天都排在餐厅销售量的前几位，一些顾客甚至还会慕名而来点这道菜品。这些菜品，便是该阶段内的"当家"菜品。如果把握住这些"当家"菜品，维持餐厅的基本营业额与利润就不成问题。

在具体经营实务中，如果一段时间内，没有几种菜品能排在销售量的前列，说明餐厅没有当家菜，这时就应该尽快寻找新的"当家"菜品。

菜品淘汰与否的指标如下：

1. **原材料**

原材料来源很多，有些菜品彼此间的替代性很高，如果采用高成本原材料制作菜品，将导致获利率降低。这时可以对全部菜品进行成本分析，找出成本高的菜品，如果成本高是因原材料成本高引起的，则下决心把这种菜品淘汰掉，改换成本低的菜品。

2. 节庆

根据节庆如春节、端午节等而推出的菜品，节庆一过，应及时删除。

3. 流行

有些菜品具有流行性，如前几年大家一窝蜂流行吃红焖羊肉，近来又流行吃香辣蟹，餐厅必须加以分析及时推出香辣蟹这道菜式，等到潮流过后，该菜式就有被淘汰的可能。

4. 季节

有些菜品的原料有一定盛产期，过了盛产期，则可能原料很少或甚至没有，该菜品自然需要淘汰。

24.2 经营突出菜品容易出招牌菜

一个餐厅一定要有自己的经营中心，突出自己的菜品体系，并且个性必须鲜明，那种全面开花，多中心发展招牌菜的方法看似宏大，其实不足取。

首先，多中心即无中心，什么都是招牌菜，就没有招牌菜了。因此招牌菜不宜太多，小餐厅一两个或三五个，大餐厅十来个足矣。

第二，招牌菜太多，发力就不够集中，不但招牌菜做不精，其他菜也做不好。大凡著名餐饮企业，如东来顺涮肉，全聚德烤鸭，都是因为经营主题突出、招牌菜突出，才成就了一番事业。

对于餐厅来说，如果把招牌菜做得越来越精，做到其他竞争对手根本无法超越的境界，其他菜品虽然不是最好，但也能像绿叶一样扶衬着招牌菜这些红花，餐厅的生意就一定能成功。

24.3 既大众化又具风味的菜品容易成为招牌菜

许多厨师和经营者，一想到招牌菜，就采用奇特的原材料标新立异来做。须知过分新奇，并非大众化原材料做出的所谓招牌菜，很难为多数食客认可。这有许多失败的案例可以说明这个问题。

有这样一家餐厅，经营得还算不错，但一直没有一道特别响亮的招牌菜吸引顾客。餐厅经营者试图推出自己独具优势的招牌菜，以便与竞争对手竞

争。于是,他们想到了其他餐厅很少也很难涉足的菜品——蛇类系列,他们一厢情愿地认为这类菜品竞争对手少,菜价高利润大,客人求新、求奇心理强烈,市场应该令人满意,而且菜蛇又在可食用的范围之内,于是在没有经过充分市场调查和加强自身管理的情况下,就匆匆上马了。

然而,推出蛇类系列菜品仅仅两个月,这家餐厅就不得不放弃了这个心目中的"招牌菜",重新回到了起点上。原因在于,之所以蛇类菜品竞争对手少,就是因为其中蕴涵的投资风险太大。

经营这类菜品,必须重新雇用新的、优秀的、经验丰富的老厨师(一般的厨师都不会做,或是做不出有特色的蛇类菜品),还要重新雇用有一定经验的帮工,这都大大增加了人力成本,此外,经营蛇类菜品还需要配置专门的储藏设备和储藏间,这也是一笔不小的开支。由于初期进货量偏少和经验不足,导致在进货这个环节上没有处理好,进货的质量并非上乘,价格却降不下来,蛇类菜品价高利润大是事实,可是随之而来的是客人消费能力的降低,毕竟去餐厅吃饭的人并不都是一掷千金的人物,人们还是乐于接受家常菜。

从上面这个例子可以看出,盲目求新求异打招牌菜的做法不可取,如果没有充分的风险意识,还是不要盲目求新求异打蛇类系列招牌菜。不过反过来说,如果餐厅的经营者有充分的风险意识,并且在人员、资金、技术、客源上有一定的实力,开发蛇类系列招牌菜也不失为一条成功之路。

只要细心观察就会发现,那些生意做得十分红火的,生命力较强的餐厅,他们的招牌菜大多是既风味化又大众化的品种。

例如: 麦当劳的汉堡包、炸薯条,肯德基的炸鸡、土豆泥,加州牛肉面、全聚德烤鸭、烧鹅仔、东坡肘子、叫化鸡、西湖醋鱼、麻婆豆腐、小肥羊等等,这些招牌菜才能赚大钱,成为长久的知名品牌。

24.4 重质量重改进成就招牌菜

餐厅要塑造自己的招牌菜,又苦于没有新招,怎么办?最简单也是最"笨"的办法,就是让点菜率高的常规菜精益求精,让顾客专门冲着这几道菜来吃饭,招牌菜自然就形成了。

中国传统餐饮的经典菜品非常多,在历史上曾经很受食客青睐,为什么

有一些菜现在不太受消费者欢迎，并非是因为这些菜品现在没有市场，而是现在的厨师在用料上、制作工艺上，根本没有达到历史上的水平。

拿具有世界知名度的麻婆豆腐来说，它要求做到麻、辣、烫、鲜、香、酥、嫩、整八个字。豆腐要整而不烂，肉末一定要用精牛肉，去筋缠，菜刀剁细，菜油香酥，使它的酥香与豆腐的细嫩形成不同层次的口感，才有咀嚼时的快感。花椒的香味、蒜苗的清香以及吃到嘴里的那种烫劲都要表现出来。现在的厨师要达到他们"祖婆"的那种水平非常难，几乎没有一家的麻婆豆腐完全达到上述要求。

不过，有些传统菜肴的口味确实不能适应现代顾客的需求，但可以通过改良，使其重新获得顾客的青睐。淮扬菜中的名菜文思豆腐以前曾是宫廷御宴佳品，当时一块豆腐能切几千根丝，再配上水发香菇丝、鸡丝等，深受皇家的喜欢，但是，这道菜到了现代，却不是很受欢迎。

不过，这道菜由于蕴涵着深刻的文化底蕴，因此镇江大酒店从口味、质地、色彩、外形等方面对它进行了改良，易名为"银丝豆腐"，即将一块750克的豆腐切成15 000多根丝，同时，不放配料，只投入高汤及少许干贝，使菜品滑爽，形如发丝，色白素雅。这道传统与现代结合的菜肴受到各方好评，并在国内重大烹饪比赛中获得金牌。

可见，不是所有的传统菜都没有开发价值，有的传统名菜只要经过改良，就能够重新焕发青春，成为人们喜欢的菜肴。

如果餐厅在研究、传承经典菜上做到丝丝入扣，又能在口味、装盘形态上略加改进，适合现代人的要求，就能产生出很多招牌菜。

24.5 精菜妙做而成招牌菜

世上的事情，怕就怕认真二字。任何事物，只要细心去做，就能够做出花样来。做菜也是这个道理，粗菜细做、细菜精做、精菜妙做，是一种创新的理念，或者说是一种创新的思路。

所谓粗的东西有时能给人带来乡情、带来健康，现在的人们越来越明白这个道理。而那种把粗的食品原料，不做任何加工，在餐厅里直接端到餐桌上是不受客人欢迎的。

某餐厅在大米上撒上一撮碾细的玉米粒，用瓦罐蒸熟，金银相间，粗中有细，既好吃又好看，经常供不应求，渐渐成了招牌。

还有一家餐厅烹制菜根香这道菜，其实就是"菜根汤"，目的是要食客找回米汤煮菜的那种口味、那种乡情，到菜根香餐厅吃饭的客人都喜欢点这款菜。问题是没有那么多米汤，于是他们就创造出用婴儿米粉调制米汤的办法，蔬菜选择嫩的、新鲜的，再用猪板油煮，于是这样的菜根汤比海味更受欢迎，成了招牌菜。

精菜妙作，是一个餐厅取得突破性市场效果，创造辉煌的关键。

在某地，创造的"桑拿虾"曾经带动了海鲜市场的销售，成为各大酒楼一时竞相效仿的招牌菜。它的妙处在于用烧烫了的鹅卵石，现场制作白灼基围虾，具有一定的观赏性，给食客增添了美食以外的乐趣，并且让顾客明明白白地看到这是上好鲜活的虾，而不是冻虾、死虾。

还有一家餐厅开发了鳝鱼面、宋嫂面招牌面点，其他店总是模仿不像，这是什么原因呢？原来它的奥妙在于这家餐厅的招牌面里加有卤油，卤油里含有大量的胶原蛋白，既聚味又能增加香味，所以要好吃一些。

有家餐厅的"第一骨"，是将猪棒骨内的骨髓调味以后，插上吸管上桌的。成菜的视觉效果好，很大气，敲骨吸髓给了顾客新奇感和王者之尊的感觉，成本低而售价却不低，在餐厅内卖得相当好，成了这家餐厅招牌菜之一。这些菜如果点破了技术诀窍，大家都会做，所以没有做不到的东西，只有想不到的东西。

艺高人胆大，胆大艺更高。敢想、敢干、敢超，善学、善思、善变，是餐厅打造招牌菜的成功之道。

24.6 招牌菜的创新

平时常听到这样的议论：几家餐厅的菜都是一个味。顾客产生了这种想法之后，进哪家餐厅也就无所谓了，进去无非就是为了填饱肚子。

招牌菜也有这样的境遇。

假如自己餐厅的招牌菜与其他餐厅的招牌菜并无两样，那么自己的餐厅一定不会有太多的客人。如果自己经营的招牌菜风味与其他餐厅经营的招牌菜风味不同，而且是顾客喜欢的菜肴，那么，客人就会蜂拥而至。

然而，再好的招牌菜，吃得久了，也会使客人觉得索然无味，最终难免被厌倦的客人抛弃。

这就需要餐厅不断地对招牌菜进行创新。创新的核心就是"新"字，别人

没有的，自己要有；本地没有的，自己要有；国内没有的，自己也要有。只有不断开发新菜品，才能在客人心目中形成这样一种观念：在这家餐厅吃饭，肯定会有新收获。

1992年底，一位食客到成都一家火锅城吃火锅，告诉该餐厅文总经理：重庆刚刚推出一款叫“啤酒鸭”的新潮火锅，用啤酒、魔芋、鸭为原料，价廉味美，很受食客欢迎。

文总听到这个信息后立即行动，当晚就带领厨师长，买了两张站台票挤上火车直奔重庆。

第二天中午以顾客身份进入啤酒鸭火锅餐厅，品尝后大加赞赏。感觉不仅吃法新颖，味道鲜美，口感层次好，而且相当便宜，在成都肯定能刮起一阵旋风。于是以重金礼聘该餐厅厨师长到成都自己的餐厅主理厨政。未成，又酬以重金，将该餐厅厨师长请到重庆亲戚家里，照单购买原材料，如法炮制。文总经理拿出笔记本恭敬地当了一回徒弟，仅用了两三个小时，就将手艺学到了手。他们立即打道回府，第二天成都自家火锅城的门口就挂出了大幅广告“成都××火锅城首家推出重庆啤酒鸭火锅”。

于是，成都这家火锅城就靠这一款啤酒鸭，天天晚上楼上楼下，甚至街道边上都坐满了顾客，盛况空前，火暴了半年多。等其他酒楼纷纷赶啤酒鸭时髦的时候，他们又推出了新型火锅。

嫩柳叶能吃，恐怕许多生活在都市里的青年人都未听说过。其实把嫩柳叶从树上摘下，洗净后切成细丝，用清水泡上几天，就可直接食用。吃时，只需撒上点盐，滴上几滴香油，其风味之独特会令人胃口大开。

前些年大行其道的野菜宴、全素宴，也红火了很长一段时间，直到现在，吃野菜仍是许多食客就餐时的首选。

要开发新菜式，就要有热爱艺术的心灵、服务的诚意和自行采购的热忱。

开发富有感情色彩的菜品时，必须选定食用对象，如情人节有情人餐、春节及中秋节有团圆餐，可通过不同的就餐对象展开情感攻势。但这种情感餐方式不见得适用于每位消费者，因为要想开发出满足全部消费者需求的产品，难度很大。所以应该设定特定目标，开发满足这些特定对象的菜品才是最重要的。

赋予菜品附加值，提高菜品价值，是餐饮商品开发的方向。但必须注意的是，任何附加值都必须合乎消费者需求，否则这种创新就毫无价值。

招牌菜的开发步骤如下：

菜品概念形成——→经理试吃及评估——→服务员试吃及评估——→餐厅试

卖——→试卖良好——→制定加工标准准备上市——→全面上市。

总之，菜肴是餐厅的硬件，这个硬件必须过硬，才能抓住顾客的心。只有抓住顾客的心，才能创造出高额盈收，开出一家赚钱的餐厅。

24.7 开发新招牌菜的原则

任何餐厅开发新菜品时都不能盲目，否则开发出的菜品不一定能受顾客欢迎。要避免这种情况发生，开发新招牌菜时应遵循以下原则：

1. 符合餐厅定位

根据餐厅定位决定菜品是采用高价位、中价位还是低价位，菜品价格必须在餐厅所设定的价格带范围内，避免差异过大。让顾客就餐时感到物有所值或物超所值。

2. 独特性

独特性并非指用料采用独一无二或珍奇稀有的原料，而是将原有的原料，以别出心裁的创意，烹制出其他餐厅所没有的特色菜肴或食品，即独特性。如乡土菜就是其中的代表，所谓乡土菜，就是指在一定的地域利用本地所特有的物产制作的具有鲜明乡土特点的民间菜。其特点是土原料、土烹制、土成品、土吃法。乡土菜大多是就地施烹、原汁原味、鲜美异常，具有独特的乡土气息。按原料区分，有野菜系列、野味系列、鲜活系列、粗粮系列等。

杭州的前门大酒店在2002年初推出农家系列菜肴后，几乎天天顾客盈门，有时连翻台都来不及。其农家菜原料是直接从周边的富阳、桐乡、淳安、临安等地采购来的，每一种当地菜肴都聘请当地厨师掌勺，像千岛湖的鱼头沙锅、桐乡的浓香羊羔煲等，口味都十分地道，因此生意非常红火。

可见，要想餐厅赚钱，其菜品不一定都是山珍海味，有时运用本地的土菜，也能成为吸引顾客的招牌菜。

3. 高附加价值

菜品开发可从高附加价值着眼，凡是能为餐厅创造高附加价值的菜品或食材，都是可以开发的对象。

4. 顺应消费新趋势

近年来社会热衷于保健、养生之道，对于如何吃得健康愈来愈注重，餐饮经营者若能顺应这种餐饮消费新趋势开发新菜品，相信必能招徕顾客上门。

上海杏花楼集团功德林是以经营素食闻名的餐厅，尽管素菜受原料的限制，创新比较困难，但功德林的经营者对素菜菜谱提出了新思路，以现代科技及绿色食品为素食者提供健康美食。在功德林素菜新品鉴定会上，他们推出了近20道创新素菜。这种顺应餐饮消费者新趋势的开发方针，使功德林餐厅赢得了更多素食者的喜爱。

中餐菜品的经营应朝此方向迈进，例如为使顾客享受到更高附加价值的服务，可从厨艺的精进、新品的提供、服务理念的强化、用餐环境的美化、服务技巧的提升等多方面入手，再配以服务人员发自内心由衷的笑容、亲切的招呼等温馨服务，相信必能使消费者产生物超所值的满足感。

5. 善于运用顾客意见

新开发设计的菜品，需要经过餐厅主管、员工以及消费者试吃并听取各方意见之后，才能将该菜品作为餐厅畅销菜品。

6. 延长菜品的寿命

一个成功菜品的推出，不是件容易的事，要提高菜品开发的成效，就必须不断延长菜品的畅销周期，其中一个重要途径，就是对新开发出来的菜品经常进行改进。因此，不断地捕捉时代需求，改良产品更显得重要。

而菜品改进比新产品开发的投入要少，而且顾客易于接受。所以在新产品推出成功之后，切忌让它自生自灭，应该以长远畅销为最终目标，不断改进该菜品的原料采购、烹制方法，使这道菜品常吃常新、香味无穷、特色久远。

7. 选用新食材

随着交通运输的发展，国际化贸易的深入，各国、各地区的各种食材不断引入，除了天然食材外，许多加工食品、合成食品不断被推出，如国产的竹笋、澳大利亚的石斑鱼块、螺肉等。

8. 中西结合出新菜

由于国际化的影响，不同国家的菜品逐渐融合、调整，只要合乎顾客的口味，都可尝试。如沙律明虾使用来自西餐的沙拉；鲑鱼头汤来自日本料理；芝士蛤盖、芝士九孔来自法国菜系。

9. 新的烹饪法

将原菜式做法改变，如流行的炭烤海鲜、炭烤小卷、炭烤生蚝、炭烤鲑鱼头等改变烹饪方法的菜肴逐渐受顾客欢迎；又如加入水果料理的凤梨炒饭、还有各种药膳等都属于此类。

10. 利用各式的盛具和食材

使用有别于传统的盛具来凸显菜式的风格，或创造出新的菜式，如竹筒竹笋汤、竹篮鸡、冰雕生鱼片、铁板牛柳、雀巢海鲜、冬瓜盅、海鲜船等。

24.8 招牌菜要注重色彩美

招牌菜除了讲究“味”以外，还一定要注重“色”。菜品的色彩美，是食物内在质美的反映；色泽的纯正，又是菜品鲜嫩的外在表现，只有成功地运用色泽美，才能使菜肴的形象更具有质感，以诱发人们的食欲。色彩能影响客人的情绪，如绿色使人平和，红色使人兴奋，橙红和玫瑰红可制造浪漫，黑色给人肃穆感，紫色给人高贵感……因此，餐厅在菜品的色彩上一定要下足工夫。否则，就会因为色彩不符合客人的品位而引起客人的反感。

一位先生请朋友到某餐厅聚会时，点了大家都喜欢吃的“茶黄猪手”、“清蒸鲈鱼”等菜。没有想到的是，服务员端上来的“茶黄猪手”并没有给人新鲜感的茶黄色，反而有的地方是黑色，有的地方是褐色，就像一个初学画的人在上面胡乱地涂满了色彩。那位先生和朋友见此，深感失望，对这道菜的兴趣立刻减了下来。一会儿，服务员又端上了“清蒸鲈鱼”，只见鲈鱼身上全是褐色的调料，器皿里也全是汤汁，整道菜散发出浓浓的酱油味。为了不影响其他就餐客人的情绪，那位先生当时什么也没有说，只是草草地吃了几口，就结账和客人一起匆匆离开了餐厅。当然，他以后是再也不会光临这家餐厅了。

菜品色彩是一道菜能否令客人满意的重要标志，所以餐厅在提供菜品时，一定要对色彩把关，如果色彩没有把握好，即使菜的味道很美，但因为客人视觉上已经有了不良印象，也会影响客人对整道菜的评价。如干锅鸡杂，如果光是灰褐色或土黄色的鸡杂，不加一点白色的洋葱和红色绿色的青椒，就会因为色彩单调而影响顾客的胃口。

另外，菜品的色彩不能千篇一律，应该根据具体情况不同而有不同的要求。如“水晶虾仁”烹制后应白中透红，粒粒晶莹，均匀饱满，这道菜主要是靠洗和上浆工艺手法来达到以上效果，如果厨师再配其他原料，就会影响主料色彩，导致喧宾夺主的负面效果。

在此需要强调的是，两种以上原料的组合菜，如果不分主次，就应严格掌握原料色彩对比，突出整体色彩的主题，切忌厚此薄彼，影响整道菜的色

彩效果。

24.9 如何为招牌菜命名

菜名是一种饮食符号，它是指导顾客消费的一种工具，因此，响亮的、有寓意的菜名能够更直观地向顾客传递菜品信息，更容易激发顾客的消费欲望。要想开一家赚钱的餐厅，除了要有一个好的店名外，招牌菜的名字也非常重要，因为它直接影响顾客的消费意识。

"蟹老宋香锅"餐厅所以享誉京城，与该店独特的菜品名称有一定关系。该餐厅菜品名称都经过仔细斟酌，包含的层次很广，给消费者的影响非常深刻。如平易的菜名有"香辣蟹"、豪爽大气的菜名有"霸王牛鞭锅"、文雅的菜名有"禽珍锅"、通俗的菜名有"香锅鱼"、不落潮流的菜名有"野味鲜"、富有夸张和想象力的菜名有"魔鬼鸡"等。可以说"蟹老宋香锅"餐厅的每一道菜品名称，都独特而有韵味，因此容易被消费者记住。

那么，怎样才能给自己经营的招牌菜取一个与众不同的名字呢？给招牌菜取名可以参考以下原则。

1. 根据菜品所具有的口味特色命名

如"辣子鸡丁"、"麻辣豆腐"、"酸菜鱼"、"香辣蟹"等，通过这些菜品的名称，客人就知道这一菜肴的基本口味特色了。

2. 根据菜品的烹调方式命名

如"油炸虾"、"清蒸鲈鱼"、"清炖仔鸡"、"焖狗肉"、"炸牛奶"、"炒三丝"、"泥鳅钻豆腐"、"炸雪糕"等，就形象地陈述了这些菜品的基本烹制方法。

3. 根据菜品的原料构成命名

如"尖椒腊肉"、"山药排骨"、"柱候鸭"、"白斩鸡"、"酸梅鹅"、"蚝油牛肉"等，通过这些菜品的名字，顾客就知道这一菜品的原料构成，从而根据自己的喜好选择菜品。

4. 根据菜品原产地命名

如"沔阳三蒸"、"南京板鸭"、"东江酿豆腐"、"日本烧鱼卷"、"金华蟹肉卷"、"海南椰子盅"、"潮州豆酱鸡"、"白云猪手"、"龙归烧肉"、"大良炸牛奶"等。通过这些菜品的名字，客人就知道菜品原材料的产地，如果对某些产地感兴趣，也会激起客人对该菜品消费的欲望。

5. **根据客人的需求倾向命名**

现在人们都喜欢天然无污染的绿色食品。因此餐厅在给菜品取名时要尽量考虑到这些因素，如"农家小炒肉"、"田园色拉"等，这些菜品名称在一定程度上迎合了当代人的心理。不过，在以这种方式命名时要把握分寸，不能为了迎合某些顾客的庸俗化心理需求，给菜品起一些庸俗的名字。否则，会因此而引起其他顾客反感，反而会失去大多数客人。

6. **根据时令水果、花卉命名**

如"炸香蕉"、"樱桃肉"、"菊花五蛇羹"、"桂花香扎"、"芙蓉蚧片"等，这些菜品的名字不但好听，而且同时能够给顾客一种"色"、"香"、"味"的感觉，从而激起客人的消费欲望。

7. **根据形状命名**

如"扎蹄"、"杂锦拼盘"、"凤尾鸡"、"孔雀开屏"、"狮子摇头"等。

8. **根据烹调工具命名**

如"火锅"、"明炉烧鹅"、"锅仔猪肚"等。

9. **根据调味品的味料命名**

如"糖醋排骨"、"蒜香骨"、"茄汁猪扒"等。

10. **根据色彩命名**

如"五彩蛇丝"、"杂锦煲"、"碧绿豆苗"等。

给菜品命名并不是一件简单的事情，菜肴的写实命名，就是菜名如实反映原料构成、烹调方法和地方特色。菜肴的写实命名虽"实"，却同样要充满文采，充满美感，才能受到客人的欢迎。

24.10 招牌菜名字要有寓意

动听、寓意深刻的菜肴名字不但能够给客人留下好的印象，还能够激起客人的消费欲望。所以，重视招牌菜名字的寓意，也是经营者不可忽视的问题。

深圳市有一家叫"香江酒楼"的餐厅，他们把江苏镇江的名菜"柴把鸡"作为招牌菜隆重推出。但是，由于这个名字易被人误解为柴火把鸡，所以遭到冷遇，大多数客人对这个名字不感兴趣。后来，酒楼根据香港同胞和深圳人喜欢吉祥的特点，就投其所好，将"柴把鸡"改名为"抱财鸡"。结果凡是光

临香江酒楼的客人,纷纷指名要品尝"抱财鸡"。一位香港客人在吃了"抱财鸡"以后,还十分风趣地说:"我回香港后,一定要让亲戚朋友都到香江酒楼来吃家乡菜,品尝'抱财鸡',让大家都发财致富。"

就这样,在改名字后,"抱财鸡"成为香江酒楼吸引客人的招牌菜。

在粤系菜里,菜名都讲究一个"意头",尤以广州地区及港、澳为甚。餐厅为了迎合顾客的心理,编了许多吉祥、喜庆的菜肴名称。如"福星拱照"和"花开富贵",前者是"酥炸鲮鱼球",后者是"蟹肉西蓝花"。炸鲮鱼球一个个热气腾腾,象征颗颗福星;而翠绿的西兰花配以嫣红的蟹肉,犹如富贵花开一样。

如"玉树金钱"和"步步高升",这两款名称优美的菜肴,前者是"菜胆扒北菇",后者是"蚝油鸭掌"。蚝油鸭掌这一菜肴,因为鸭掌走路只会前行,极少后退,所以被喻为"步步高升"。

如"发财好事"和"老少平安",前者是"发菜蚝豉"后者是"鱼肉豆腐"。"发菜蚝豉"取其发财好事的谐音;而"鱼肉豆腐"因易嚼而特别适合老年人和小孩食用,故而得名。

寓意命名常常撇开具体内容而另取新名, 不仅雅俗共赏, 还可玩味无穷。以上这些菜肴的名称,优美易记,反映了人们的美好愿望和审美情趣,同时也使菜肴的知名度迅速扩大。顾客在就餐时通过这些优美的菜肴名称,可享受到美的愉悦,感受到中华文化的博大精深;不仅能品尝到美味佳肴,而且通过寓意深刻、情趣盎然的菜肴名称,得到精神上的享受。

24.11 招牌菜要名副其实

菜品有一个好的名字对促进销售有一定的帮助, 还能给客人以美的享受。但是,不管菜品名称取得如何精彩,都必须遵守一个原则,菜名要名副其实,不能为吸引顾客而取一个俗气的或是夸张的名字,当菜品名与菜品质量之间有很大区别,或是离题千里时。顾客就会产生反感,甚至从此不再到这家餐厅消费。所以,招牌菜的名字虽然要新,要奇,但是,菜品名称应与菜品特点相符合,这样才有助于餐饮消费者了解菜品的特点。

一次,一位先生邀请几位外地来的朋友到某餐厅就餐。当服务员递上菜单,客人们兴冲冲地打开菜单时,不禁愕然。"情人眼泪"、"生死恋"、"金屋藏娇"等稀奇古怪的菜名赫然写在菜单上。这是什么菜?味道如何?客人们一

片茫然。

那位先生也不知道这些菜名到底指的是什么菜，但不好意思在朋友们面前表现出来，只好装出十分熟悉的样子，硬着头皮点了“情人眼泪”、“生死恋”、“黄金万两”、“金屋藏娇”、“龙王喜得子”和“霸王会蛟龙”。

当服务员把这些菜端上桌来时，终于露出了庐山真面目。原来，芥末拌肚丝被谓之“情人眼泪”；一公一母两只牛蛙炖在一起成为“生死恋”；炒熟的鸡蛋下盖着几片西红柿就是“金屋藏娇”；而一大一小两只龙虾搅在一起成了“霸王会蛟龙”；几块地瓜饼粘上面包渣，油中一滚就成了地道的“黄金万两”，面对端上桌的菜肴，众人捧腹大笑之余，备感受到捉弄，特别是那位做东的先生，更是不满，从那以后，他再也没有进过这家餐厅。

由此可见，菜品的名字一旦违反“名副其实”原则，就有可能引起顾客的反感，这样就违背了给菜品取名的初衷。所以，给菜品取名时，既要兼顾新、奇，也要名副其实。

第 25 章
留住客人的妙法

25.1 比隔壁的餐厅做得好一点

有人说，餐厅生意就是扎堆的生意，当客人有就餐需求选择餐厅时，一般是通过比较各家餐厅所能提供的选择的项目。而餐厅能提供给就餐者进行选择的项目是菜品和服务。因此，餐厅必须牢记：消费者只能在有限的范围内进行比较，要想让就餐者选择自己，自己必须比隔壁餐厅做得好一点。

好与不好，其实是比较之后的相对结果。一些特殊的店址，比如旅游景点附近的餐厅，即使菜品、服务很一般，价格却很高，生意照样兴隆，根本原因就是消费者可供选择的机会有限，甚至没有选择的机会。

又如餐厅林立的商业街也是同样道理，消费者只能从有限的信息，以及自己直接看到的范围内进行消费选择。餐厅竞争毕竟是有限竞争的生意，竞争主要来自“隔壁”的、特别是经营类似生意项目的餐厅。这里的“隔壁”是指有限的区域，通常是 500 米以内的步行距离。

有这样一个故事。有三家餐厅，在同一条街上开业，其中一家餐厅打出的招牌是：本餐厅价格全市最低；另一家餐厅打出的是：本餐厅价格全国最低；然而，第三家餐厅打出的招牌是：本餐厅价格本街最低。于是，第三家餐厅便生意兴隆，超过了其余两家餐厅。

其实，这第三家餐厅采用的就是“比隔壁餐厅做得好一点”的战略。有时候，并不需要餐厅下多大的力量去提升，只要比竞争对手稍微好那么一点点，就有可能带来巨大的竞争优势。

根据这个原则，如果自己的餐厅比“隔壁”餐厅某些方面差一点，尽管其

他方面做得很出色,自己还是要努力改进工作,亡羊补牢终究比盲人骑瞎马的结果要好得多。

25.2 优秀的店员可使经营业绩提高20%

有经验的餐厅经营者都知道，优秀员工可轻松提高餐厅20%以上的经营业绩。

因为在餐厅生意中,60%以上的营业额来源于消费者临时决定的购买行为,也就是说很多消费者是在销售现场临时决定购买特定菜品的。

餐厅经营实践证明,良好的店面设计与装修,适销对路的菜品与服务,以及各种促销活动,只是起到吸引消费者上门的效果,是否购买或消费餐厅菜品很大程度上取决于店员的销售与服务技巧。而优秀的店员都是推销高手,能使顾客心甘情愿地掏腰包在餐厅消费。

优秀店员的能力一方面是学习与训练的结果,另一方面也有天赋因素,最关键的是餐饮行业工作的经验与积累。

25.3 旺季一定要“热卖”

几乎所有餐厅的生意都存在特定销售周期，具有明显的淡季与旺季之分。一般情况下,旺季占年营业总额的70%以上,因此,经营过程中要努力做到旺季热卖。

旺季是餐厅生意的黄金档期,一定要重点把握。如果旺季没有完成60%的销售收入,那一年的生意就不乐观了。

对于餐厅经营而言,每年的五一、十一、圣诞、春节,是餐饮经营的黄金时期,这个时期,既是新人扎堆结婚的好日子,也是举家出来聚餐的好时机,还是单位会餐的集中期,抓住这个旺季吸引客源,不但可以提高餐厅的营业额和利润,还可以借此汇聚人缘,为日常的餐饮销售打下良好基础,称得上是餐厅经营的黄金点。

旺季热卖必须注意的是:提前备好原料保证货源充足;及时开发出当季的“热卖”菜品,进行重点管理;促销措施落实到位,在餐厅内制造出“热卖”

氛围。

25.4 老板坐镇

老板坐镇是提高餐厅经营效果的措施。

老板坐镇有三大好处：

首先是老板直接打理生意，可以掌握最直接有效的餐饮市场信息。

其次，老板进行现场管理，店员一般都会更加卖力地工作，自然会提高经营业绩。

再次，老板可以现场决策，处理一些棘手问题，这些问题可能会影响餐厅经营业绩，甚至是信誉。比如，价格的灵活调整，顾客的投诉处理或退换货的迅速决策等。

要切记，餐厅生意是“干”出来的，在条件允许的情况下，老板应当多坐镇。

25.5 把握集团消费

很多时候都是散客在餐厅就餐，但也不能就此忽略集团消费。因为一个集团消费的收入，抵得上餐厅正常经营几天、甚至一个月的营业额。

把握集团消费的重点有两个：首先是主动出击，对可能的集团消费紧追不放；其次，不能把集团消费当做散客对待，应当给予集团客人应有的待遇，包括价格优惠、特殊服务、满足特殊要求、甚至给予一定的商业信用。

25.6 变“头回客”为“回头客”

很多餐厅都是靠“回头客”维持正常经营的。因此，增加餐厅的回头客，是提升经营业绩最有效的办法之一。

有客人就有市场和口碑，有了市场和口碑就有钱可赚。因此，善于经营的餐厅管理者总是想方设法笼住已有的客人，使他们由“头回客”变为“回头客”。

当然，将客人"拴"住，不让他跑掉最基本的做法是餐厅的优质服务，不但要在服务态度上热情周到，而且要在饮食的质与量上做到让客人满意。很难想象，生硬冷淡的服务态度，缺斤短两，以次充好的宰客作风，能够拉住就餐的客人。

小李经常喜欢去附近的一家餐厅，每当有朋友走访，小李就在这家餐厅招待朋友。但是，在一次不愉快的事情发生后，小李就对这家餐厅的服务产生不满，从此再也不登门了。

事情的经过是这样的。一次，小李和朋友点了个花生米和其他下酒菜，吃着吃着，小李品出花生米的味道不正，而且色泽也不新鲜，于是他把餐厅经理叫来，进行投诉。本来这件事情是餐厅的责任，如果能够及时认错，并立刻更换一份新花生米，问题也就顺利解决，餐厅也不会失去小李这个老顾客。然而，值班经理却说："现在是夏天，天这么热，这道菜这个味全属正常。"坚持不给小李换菜。小李为此愤然而去。

于是，几粒花生米就失去了包括小李在内的一大批客人。

由此可见，要想留住自己的客人，"打铁还要自身硬"，如果服务跟不上，就是有再多再好的促销手段，最后也会把客人吓走。

使顾客变回头客的方法很多，其本质是相通的，也就是使顾客获得额外利益，包括物质和精神两个方面。比如VIP(贵宾卡)就是一种有效的措施，顾客可以凭借VIP卡获得优惠。

积分奖励也是一种常用的有效措施，即根据顾客消费的金额累进积分，当积分达到一定程度就能获得某种优惠或获得某种奖励。

当然，最关键的一点还是重视店员的作用，使他们对回头客格外敬重，这样顾客的满意度会更高。要知道，回头客也是餐厅的最佳广告途径。

25.7 返券留客法

"满100元送代金券……"这种套用商场返券模式的促销活动，在不少餐厅中普遍流行，成为餐厅吸引回头客的一种方法。

例如：某餐厅采用了一种"满100返30"的促销活动。即现金消费金额满100元赠送一张面值为30元的代金券，在客人下次光临本餐厅进行消费时，这30元代金券就相当于30元的现金。虽然表面上餐厅受到一些损失，

但是可以肯定的是，根据本次客人的消费意愿和消费习惯，下次该客人的消费一般仍然是在100元以上，这样从长远看，餐厅的付出还是可以通过客人的继续消费弥补回来的。以30元为例，食客用30元餐饮消费肯定不够，还需要再添多于返券金额几倍的现金，因此返券无疑对餐厅是利大于弊。

"基本上都定返30元的额度，这样不仅吸引了回头客，而且也维持了餐厅收支平衡。"一位餐厅负责人这样说道。而且，小额返券在很多时候客人并没有真正用于餐饮消费，也就是说客人得到返券后只是随手一搁，这也成为许多餐厅乐于搞返券活动的原因。

作为一种促销手段，餐厅返券在发放和使用中往往附带各种各样的"条款"。餐厅返券在使用时间上大多比较短，从食客领到代金券的日期开始计算，一般是一个月内有效。同时，食客使用起来又有诸多限制，如代金券被限定购买某种食品、酒水、海鲜、主食，包间费、打包费不得使用代金券等等。

在很多餐厅，30元代金券背面往往有这样的备注：该券一桌限用一张。这条限制指的就是食客以桌为单位，不能在一次就餐中使用多张返券。很多餐厅对使用返券的限制都是一桌一张。

限定代金券的使用时间也是很多餐厅返券活动中常提出的一种限制，绝大部分参加返券的餐厅都将代金券的使用时间规定为午餐时段，即下午2点到5点之间才可使用，以避开餐厅用餐高峰时段。例如，某餐厅的返券上写明，该优惠券仅限于午餐时段使用，具体时间是从11点到14点。

25.8 一元商品法

很多餐厅在门前贴出"一元一盘羊肉"、"一元一只基围虾"、"一元一瓶啤酒"、"一元一盘凉菜"等告示，其实，这些餐厅的用意很简单，当然不是通过这道菜来赚钱，而是通过这一点小实惠，吸引客人进来就餐。只要客人进来了，除了这些一元的菜品，客人肯定还会点其他的菜品，于是这表面上的损失就通过客人的消费弥补回来了。

某餐厅在报纸上刊登了一则不起眼的广告，称：凡在某月某日晚去该餐厅就餐的客人，每人只需花一元钱，就有享受一只鲜活的基围虾。果然，当晚人们趋之若鹜，50张餐桌都爆满，一晚上吃掉了200斤基围虾，按照每斤补贴60元计算，共计赔了12 000元。然而，这些客人却消费了多达十几万元的菜品，两相比较，餐厅还是有赢利的。更何况，客人已经对餐厅产生了良好而

深刻的印象,餐厅聚拢了人气,为日后的客人回头打下了良好的基础。

欲取先予,先给客人实惠,后掏客人的腰包,这种充满创意的生意经可谓高明之举。

25.9 “口碑”经营法

每个人都很重视别人对自己的看法。这种“看法”,就是人们通常所说的对一个人的“口碑”。

同样,对于一家餐厅而言,前去就餐的人也会有各种各样的看法,这些“看法”,就是对那家餐厅的“口碑”。

广东人很重视“口碑”,因为一家餐厅“口碑”好与坏,直接关系到这家餐厅是赚钱还是“亏本”。

一般说来,“口碑” 好的餐厅总能给人留下好印象, 因而人们就乐意光顾,不仅自己来,而且还会带着自己的亲戚朋友来。这样,该餐厅的客人就会越来越多,其赚到的利润也不断增加。

相反,“口碑”不好的餐厅,其名声就会越来越臭,一传十,十传百,大家就都不愿意来了。

因此, 任何一家经营有方的餐厅都想方设法使自己的餐厅在大众那里有一个人人称赞的好“口碑”。

如果大家都认为某家餐厅不错的话,这无疑为该餐厅做了活广告,而且这种广告也不用花本钱,真是一举两得。

25.10 藏酒橱和专用杯

客人来餐厅消费,可能会点数百元乃至上千元一瓶的好酒。这些酒往往在客人就餐完毕后仍然还有剩余。在这种情况下,客人如果丢弃未免可惜;拿走又显得寒酸,而且又很没有面子。这时,餐厅将客人没有喝完的酒挂牌代为存放,又不失为一个好的营销手段。

挂上标有客人名字的好酒,就好像一块磁石,会吸引客人再次来到餐厅消费。而且,这种做法可以满足客人企图获得尊重的心理需求。带着朋友在

藏酒橱前走一走，看到其中有一瓶名酒赫然挂着自己的名字，这是多么大的炫耀。因此，在藏酒橱内存放客人的酒，是餐厅经营的一个好选择。

还有一种好方法是设置客人专用杯，餐厅的经营者不妨试用一下此招，为回头客准备一个专用酒杯，客人一定会反复光临餐厅就餐。

25.11 要吃饭就早点去

心理学的研究表明，人们对被禁止的事物更容易产生好奇心，总有一种要试试的欲望。另外，人们还有一种从众心理，总觉得别人都喜欢的菜品，一定错不了，我也要尝尝。因此常常可以看到，在大街上某个门脸，无论正在销售什么产品，只要一有人排队，很快就有人加入其中，虽然很多人最初并没有购买这个产品的欲望。

笔者家附近有一家烤鸭店，每到周六、日的晚上生意好得不得了，每位就餐者都要在门厅的沙发上等候，由迎宾服务员发放就餐号，只有等待店内有了空位才能进去就餐。然而，很多就餐者宁愿等上 20 分钟、半个小时，也要进去享受一把；店内的客人看到外面有那么多的客人在排队，又产生一种沾沾自喜的满足，觉得自己的消费物有所值，就餐的食欲更加旺盛；餐厅外的人看到这家餐厅生意如此红火，菜品一定不错，有机会一定要再来吃一次，形成了一种“要吃就早点去！”的意念。这样的餐厅，想不赚钱都难。

要想达到这种效果，就需要有一个玻璃门厅，六七平方米就可以，要让外面能看到里面，以达到广告效应，并设置舒适的沙发椅，门厅内准备好书报，必要时可以提供茶水，以供客人以休闲方式度过等待的时间。

25.12 成品陈列推销

成品陈列能让顾客由菜肴的色、形联想到菜肴的香和味；这就激发了享用品尝的欲望。餐饮界有很多流派，各种菜系又有许多名菜佳肴。大多数顾客并不熟悉这些名菜佳肴，海外客人更是难以从文字中领略和了解这些菜肴特色。所以，用图形或模型作为菜谱，即能使顾客增加直观感受，又可以使菜肴提高市场知名度，扩大影响。

一些餐厅将烹调得十分美观的菜肴展示在陈列柜里。实物展示往往胜于很多文字描述。客人通过对菜品的直观感受,很快确定了所选择的菜品。但并不是所有菜肴都可以做成成品陈列，许多菜品烹调后经过放置会失去新鲜的色彩,这样的陈列会起相反的作用。甜点、沙拉陈列在玻璃冷柜中,推销效果较好,餐厅中陈列一些名酒能增加酒水的销售机会。

25.13 挑剔的客人是真正买主

俗语说,“挑剔的客人是真正买货的”,在餐厅也是如此。

有时候,一个客人三番五次地对菜、酒提出异议,其实他是在有意炫耀自己,爱在大庭广众之下表现一番,显示他在菜品质量方面是多么内行,了解得多么广博,以此满足自己的虚荣心。

这种客人其实是潜在的回头客,只要对他们动之以情,真情服务,一定会取得好效果,这也是“客人就是上帝”原则的具体体现。然而,服务员和管理者有时很难对这类客人保持克制,不知不觉中流露出不耐烦的表情,尽管“客人总是对的”这一信条也是服务员的座右铭。

客人对酒菜有意见,有投诉,哪怕是没有道理,如果服务员不作任何辩解,马上按客人的要求去做,把“对”、“理”让给客人,让客人有一种成就感,这样的客人下次还会光顾这家餐厅。

这样做,有时候可能使餐厅服务员感到委屈,但这体现了对客人的宽容和管理者长远的眼光,必能取信于客。客人最终会为店方的诚意和真情服务所感动,由此成为回头客同时还扩大了其固定客人的数量,这就是真情侍奉“上帝”所得到的丰厚回报。

25.14 对消费少的客人一视同仁

自尊心是人“一根最敏感的神经”。服务员与客人之间的交往能否顺利进行,很大程度上取决于服务员是否懂得保护客人的自尊心。一个人在别人用亲切的态度对待自己时会产生一种被尊重的感觉，在别人以生硬态度对待自己时会产生一种被贬低的感觉。

张先生是个业务经理，由于工作性质的原因，常常在外就餐，一天中午，他进入一家餐厅，见客人较多，就随便点了两个简单的菜，想吃完后马上去工作。可是这两个简单的菜却久等不上，催一下，服务员便应付一下，菜就是上不来。原来这家餐厅在忙着伺候“大鱼”，于是就把张先生这样的“小鱼”晾在了一边。看到别的餐桌上热气腾腾的美味佳肴，宾客们觥筹交错的热闹情景，张先生突然感到一种强烈的被羞辱感，愤愤然地起身走出了这家餐厅。随后，他来到另一家餐厅，也是同样多的客人。张先生存心一试，看看这家餐厅如何，于是点了两个同样的菜。但不同的是，他点的菜没过多久就上来了，张先生感觉到在这家餐厅受到了尊重，此后，只要自己就餐或宴请，准到这家餐厅来。

餐厅上菜快慢不仅仅是服务态度问题，而且也体现餐厅了是否尊重客人。特别是有些餐厅，在客多的时候，择“大头”优先服务，而把“小头”搁在一边。这实在是一种不尊重他人，也是不尊重自己的表现。这样的餐厅注定会损害自己的形象。

无论点菜多少，都是顾客，都有受尊重的权利。不少餐厅不懂得这一点，到头来既伤害了他人，也损害了自己。

25.15 赠送小礼品

有不少餐厅采取向客人赠送小礼品的方法联络感情，以此树立餐厅形象，这是一个很好的做法，值得推广和借鉴。

一盒火柴、一块餐巾、一个气球、一只圆珠笔、一个打火机，上面印上本餐厅的名称、地址和电话，礼物随小，确是餐厅的一份心意，或许都将成为客人再次光临的催化剂。更有特色的是，某餐厅在开业三周年的时候向老顾客和贵宾赠送古铜色的、带有店名和店标的怀表，看起来非常精美，拿出手也很大方、漂亮，成本仅 20 元，比给客人一个大红包效果还要好。

经营的第一步是要使客人高兴，能够名正言顺地把客人吸引住，就成功了一半。赠送小礼品使餐厅十分得体而又自然而然地与客人搭上了关系，再向客人推销菜品、酒水就显得顺理成章、水到渠成了。

25.16 透明餐厅

有一家国外的透明餐厅，除卫生间外，没有明显的间隔，特别是厨房和餐厅都是透明的，任何食客都可以对餐厅全部一览无余。

有意思的是，厨房竟然位于餐厅的中央地带，厨师们的一举一动都暴露无遗，顾客点的是什么菜品，端上来的绝对是什么菜品；顾客点的是多少道菜品，送上来的绝对是多少道菜品。

食客们可以随时到厨房欣赏厨师的技艺，也可以靠近观察下锅的菜、肉、海鲜的新鲜程度与真实程度，餐饮业的一切暗箱操作在这里荡然无存。

在顾客的建议下，餐厅还采取了更绝的一招，那就是将食客的剩菜、剩饭、剩酒当众做垃圾无害化处理。目睹这一招后，食客们最后的戒心也全都消除(员工也会暗暗喝彩)。

别出心裁的餐厅，不久又将一缕缕来自森林花园的香气由专门的管道输入到餐厅，这一招更令忠诚的食客喜出望外，价格猛涨也挡不住慕名前来就餐的人们。

25.17 餐饮与娱乐的结合

餐饮与娱乐结合，可以丰富餐饮经营的内容，使原本只具有饮食功能的餐厅，又有了社交功能、商业功能和娱乐功能，在满足顾客饮食需求的同时，又为顾客提供了文化娱乐的场所，同时也为餐厅带来了良好的经济效益。

娱乐与餐饮结合的途径有下面几种：

1. 引入卡拉OK

在选择卡拉OK与餐饮结合的方式时，应注意选择高质量的音响系统，做好内部装修及空间布局，力求给宾客一个好的音质、音色和典雅舒适的氛围，尤其是近几年刚推出的DISCO餐厅，对音响选择、舞台设计、灯光布置及DJ选用更为讲究，应尽力为宾客营造一个兴奋热烈、心绪沸腾的氛围。

2. 引入音乐

音乐伴餐可结合餐厅的风格选择西洋音乐或中国民族音乐进行，一般受场地限制，但乐曲情调必须适宜就餐，符合餐厅装饰装潢风格，给人一种

优雅舒适的感觉。一般适合于文化层次较高、消费能力较强的中外宾客。

3. 引入戏曲表演

民族戏曲表演内容多为老百姓所熟知和喜爱的曲目，表演不受场地限制，也不需要环境气氛来衬托，雅俗共赏。与餐厅经营结合相对成本较低，目标顾客面广，获利机会较多。

4. 引入歌舞表演

歌舞表演一般可分为现代舞和民族舞，在餐厅业应用广泛的主要是民族舞蹈，它代表了一个国家和民族的特殊文化，具有强烈的地方色彩，较受国内外宾客的欢迎，可为餐厅带来较高的知名度，较利于餐厅经营特色的开创。举行民族歌舞表演对场地、灯光、服饰及各种道具要求较高，采用时应一方面狠抓节目质量，不愚弄顾客，一方面积极为表演创造有利的条件。

5. 引入时装表演

时装表演对场地、灯光、布置要求都比较高，所以不宜每天进行，只能作为换口味的形式不定期地进行。但时装表演能给人以综合享受，显得高雅而体面。同时时装表演在某种程度上提高了餐厅的档次。

在将餐饮与娱乐结合的过程中，应注意以下几个问题：

(1)娱乐形式同餐厅的经营风格、布置及目标顾客的需求相协调。餐饮经营之所以引入娱乐形式，目的就是为了满足目标市场顾客的需要，因此，娱乐形式效果的发挥必须以餐厅经营风格及场景布置相协调为基础。

(2)餐饮硬件设施必须适合娱乐活动开展的需要。在选择娱乐形式时，首要考虑的问题是餐厅场地、面积、空间、设施、音响、灯光是否符合娱乐活动的需要，两者能否有效结合。

(3)两者的结合应分清主次，平衡发展。引进娱乐形式的目的是为了促进销售，用娱乐保障经营。娱乐活动再令人心情舒畅，不可口的饭菜却只会使人失望。因此，必须以餐厅经营为主，娱乐为辅，两者协调同步发展。

(4)娱乐产品的开发必须健康文明。在选择娱乐形式时，应注意剔除糟粕，汲取精华，有意识地开展一些富有民族风格的、有地方特色的、反映中国文化的健康的娱乐形式。

第 26 章

成本控制

餐厅经营成本由两部分组成:一是不可控成本。如房屋折旧、设备折旧、税金、贷款利息。二是可控资本,即流动资本。如食品原料消耗、物品消耗、能源消耗、劳动力消耗费用。可控成本是经常发生的、变动的,可以人为控制的。餐厅要多获得利润,必须在可控成本上下工夫,要努力降低可控成本,扩大提升利润的空间,为了达到控制的成本的目的,必须了解和掌握可控成本即流动成本的规律和特点。

26.1 流动成本的特点

1. 食品原料成本占流动成本比例大

食品原料是指制作主食食品所使用的粮食(如面粉、大米、杂粮)和辅料(如各种发酵粉、糖、盐等),制作菜品所使用的蔬菜、肉类、禽蛋类、海鲜类、调料类。餐厅经营主要依靠制作食品和菜品获取利润,购买食品原料成本每天都在发生,食品原料成本在流动成本中大约占 80%的比例,降低原料成本对降低餐厅流动成本起着举足轻重的作用。

2. 劳动力消耗成本可调空间大

劳动力消耗成本是指餐厅全体员工工资、奖金、个税、三险、福利的全部支出成本。根据劳动法的规定,餐厅在安排员工劳动的时候,必须遵守劳动法的规定:第一,必须执行八小时工作制。第二,必须执行最低工资制。第三,必须保证员工节假日休息, 要员工加班必须付给加班工资。这些规定意味着,餐厅要想获得更多的销售额,不能靠增加员工人数来实现,因为餐厅员工人数越多,劳动力消耗成本越大。科学的方法是,千方百计调动员工的积

极性,在不增加人员的情况下,提高劳动生产率,劳动生产率越高,餐厅获得的利润就越大。由此可见,劳动力消耗成本是可控的,员工积极性越高,劳动力消耗成本就越低,劳动力消耗成本的可调性给餐厅一个启示:加强劳动力管理,降低劳动力消耗成本,是餐厅扩大经营,取得更高利润的重要途径。

3. 物品消耗成本可控幅度大

物品消耗成本是指餐厅为经营活动运行而购买的全部物品所产生的费用支出成本,如餐具、炊具、餐桌、洗涤用品、卫生用品、劳保用品等物品的购买费用成本。餐厅经营活动中一时一刻也离不开这些物品,使用这些物品的精心程度,直接影响物品消耗成本的高低。精心使用这些物品,能最大限度地延长物品的使用寿命,降低物品消耗成本。因此,制定严格的管理制度,千方百计降低物品消耗,也是餐厅降低流动成本,提高经营利润率的途径之一。

4. 餐饮产品加工环节控制难点多,对流动成本影响大

餐饮产品加工过程中,许多环节控制起来难度较大,控制不力,任何一个环节都有可能出现浪费,造成流动成本加大。例如,烹调加工菜品,原料、辅料、燃气、水电消耗因厨师而异;原料采购价格因采购人员不同而产生较大差别;原料、辅料运输保存因责任心不同而带来支出费用高低不同。可以这样说,餐厅经营中的任何一个环节都需要加以控制,任何一个环节控制不到位,都会给餐厅流动成本带来影响,进而给餐厅经济效益带来影响。

26.2 控制餐饮成本的重要性

餐厅在经营和为客人提供服务的过程中,既要消耗一定的生产资料(物化劳动),又要消耗一定的劳动力,还有其他一些消耗。在财务核算中,上述消耗统称为成本费用。根据现有的财务管理制度,又将成本费用具体分为营业成本、营业费用、管理费用、财务费用。根据经营管理的需要,在实际工作中又往往根据成本费用的性质,将成本费用划分为固定费用、变动费用两类。在餐厅规模一定的情况下,如何减少变动费用的支出成为餐厅成本费用控制的关键,而在变动费用中,营业成本所占的比重最大,与餐饮经营收益有直接的关系。因此,控制变动费用支出的重要意义在于如何控制餐饮营业成本的支出。成本的高低直接影响餐厅的经营好坏,也对餐厅的竞争能力产生巨大影响,成本高低也反映了餐厅的经营管理水平。

目前,餐厅经营的三大发展趋势:一是餐饮业高额利润时代(或者是暴利时代)已经结束,餐饮经营的社会平均利润时代(或微利时代)已经来临;二是非餐厅业的蓬勃兴起,分流了餐厅的部分客源;三是消费者心理逐渐成熟,量入为出,追求理性的消费行为。这些变化,都直接影响了餐厅收入的提高。

在新的餐厅经营形势下,如何进行成本控制来增加餐厅收入呢?

第一, 在餐厅成本控制上要消除两个误区。一是认为餐厅成本越低越好。在餐厅成本管理中,许多人往往存在一种误解,认为控制成本,就是减少成本支出的绝对额和降低成本率。其实,这是对餐厅成本控制的片面理解。为保证餐厅(特别是高档次餐厅)餐饮产品质量和服务质量,餐饮成本要有一个合理的水平,不能为控制成本而降低产品质量,损害消费者利益,最终使餐厅失去信誉和市场。二是认为餐厅是高档消费场所,高价格、高毛利体现了餐厅的档次,这也是一种误解。餐厅的高档次,主要体现在餐厅为客人提供优质服务和各种菜肴的质量方面,而不只是体现在价格方面。

第二,餐厅成本率应是一个变动的概念,即根据餐饮形势的发展变化随时调整成本率,而不应几年甚至十几年一贯制。据调查了解,目前餐饮业收入下滑严重与几年甚至十几年成本率保持一成不变有直接关系。随着非餐饮业的蓬勃发展, 竞争的日益激烈, 餐饮业利润正逐步进入社会平均利润(微利)时代,按高额利润(暴利)时代确定的餐厅成本率很有必要作一番调整。比较可行的办法是:通过适当调高成本率(或保持成本绝对额不变,降低销售价格),使餐厅成本率与非餐厅成本率接近,通过发挥餐厅自身的优势和优质、特色服务,做大餐饮市场,积极参与和非餐饮业的竞争,通过扩大营业收入,相对降低变动成本支出总额来提高餐饮收益。

第三,采取切实可行的措施,降低餐厅主要原材料的采购价格和相关的采购费用。目前各餐厅采购餐饮原材料基本上是由使用部门申请,采购部门负责采购,这种分工合作有其优点,但也存在一定的弊端,其突出表现是:使用部门往往强调材料质量而忽视对价格的控制,致使原材料成本上升。为改变这种局面,首先,要明确餐饮行政主管和各餐厅厨师长是餐饮成本控制的责任人,要参与原材料采购品种、数量、质量和价格的确定工作;其次,采购部门要尽可能多地提供不同档次可供选择的品种, 可尝试大宗原材料招标采购、集团采购等办法,从采购数量和稳定供货等方面,尽量压低采购价格;最后,要监督采购价格的执行情况,并对成本进行动态管理,这样才能为控制成本、增加餐饮收益提供一个可能的空间。

第四，作为餐饮产品的制造部门——厨房，要提高各种原材料的综合利用率。在保证餐厅产品质量的前提下，在菜式设计方面下工夫，要综合利用原材料，减少辅料和边角余料的浪费，这样才能控制成本支出的增长。

26.3 餐饮成本控制体系的建立

餐饮企业成本控制体系是控制餐饮经营成本和提高餐饮收入的重要管理体制。无论何种形式的餐饮经营，成本控制体系必须涵盖食品生产服务的各个业务环节。控制的方法包括利用会计信息系统以及其他表格和报表提供的资料，并采用一定的控制手段保证企业餐饮经营应得的利益。管理人员和员工应同心协力保证控制体系的有效性。

餐饮业是为大众提供食品和饮料及其相应服务的行业，这个行业主要为人们在家以外就餐提供大量的机会。各类餐饮企业，无论它们的规模和服务方式有什么不同，必须建立成本控制系统。控制的含义是授权、制定规章或者是监督和检查。不论是正式的控制系统还是非正式的控制系统，其目的都是为了协助管理层在取得高利润的过程中，保持产品的质量及价格的稳定性。餐饮成本控制体系的建立有两个主要目的：确立经营效益和防止财产流失。

建立餐饮企业成本控制体系，可为餐饮企业带来六大好处：

1. 有利于收入与成本分析

收入分析通常是对餐饮企业内各个营业点逐个分析，内容包括销售量、销售组合、某一时间内的人均消费等；成本分析包括食品饮料成本、每种菜肴成本和人工成本等。通过分析收入和成本，就能计算出每个销售单位的毛利、边际贡献和净利，以评估餐厅的经营效益。

2. 有利于建立和维持经营标准

任何餐饮业都要建立自己的经营标准，使员工便于开展工作并使管理人员进行有效的控制。建立经营标准以后，需要认真执行和落实经营标准。可以通过分析顾客评价，对经营标准的执行情况进行检查，必要的时候培训员工掌握经营标准或对经营标准进行调整。

3. 有利于菜品定价

餐饮成本控制的一个重要目的是为菜品定价奠定基础。菜品价格和酒水价格的制定有赖于正确的食品和饮料成本计算，以及对市场价格的通盘

考虑，例如消费者的平均消费能力、竞争者的餐饮菜品价格和市场可能接受的菜品价格。

4. 有利于防止浪费

为了实现经营标准，必须制定本企业的收入成本水平和边际利润目标，防止由于准备不足、过量生产、没有使用菜品标准价格而造成的浪费。

5. 有利于防止欺骗作为的发生

成本控制体系的建立，能有效防止顾客欺骗行为和员工偷盗行为的发生。

6. 有利于对管理信息进行分析

成本控制体系的一个重要任务，就是为管理层提供某个阶段工作报告的最新最充分的信息，便于管理人员对各个销售环节进行全面财务分析。

26.4 餐饮成本控制流程

餐饮成本控制是指餐饮企业管理人员通过采取降低成本措施，防止成本提高，使成本符合管理人员制定标准的过程。引起餐饮企业成本提高的原因有两个：低效率和浪费。因此，管理人员必须采取措施控制成本提高。

成本控制方法根据经营性质和经营规模不同而不同，但是各种不同方法背后的原理是一致的，即对所有影响成本的因素进行有效控制，防止食品、饮料和人工成本增加，确保企业在盈利的情况下经营。餐饮企业成本控制是围绕餐饮生产环节展开的，按照生产经营顺序，分为以下几个控制环节：

1. 采购控制

采购部门负责餐饮企业所需要的所有原料，采购首先应遵循“以尽可能低的价格获得尽可能好的原料”的原则。目前，许多原料以成品或半成品方式出现，乍一看，这些原料价格高于那些未经过加工的原料价格，如果采购这样的成品或半成品原料，可能会增加原料费用支出，但却可以减少人工费用支出。采购要遵循的第二条原则是要保证供给。采购不及时，不但会影响餐厅经营，而且会增加其他消耗成本，因为应对餐厅生产急需而紧急采购的原料价格会较高，而且质量无法保证。

2. 验收控制

验收的主要目的是为了确保企业采购的餐饮原料数量、质量、价格都符合企业生产的需要。为此，验收工作应围绕原料数量、质量、价格三个方面展开。

3. 仓储控制

仓储的主要功能是保持原料质量不变。各种原料分门别类排列有序地存放是仓储控制的基本要求，为的是便于原料的查找、补充和分发，同时，还是为了原料在保存期内的质量不受影响。

4. 领、发料控制

从仓库里领出去的原料不管到达哪里，都要有原料转移记录。没有适当的发料控制，就无法确定原料消耗成本。

5. 菜单计划控制

菜单是食品从原料到成品加工过程的反映，也是成本构成的反映。由于有许多可变因素直接影响食品成本，而菜单价格计划要随食品原料成本的变动而及时调整，这就使控制菜单计划成为控制成本的重要手段，要想控制餐饮成本，必须做到严格控制菜单价格的制订。

6. 食品生产控制

食品生产控制，是指餐厅要有足够的设备、设施及生产控制程序，保证餐饮的食品生产以最有效的方式进行。可根据餐厅类型及经营和管理需要安排合理的食品生产流程，使食品生产的数量符合顾客需要。此外，充分利用所有食品原料也是降低餐饮成本的重要措施。

7. 服务控制

对服务控制的内容包括：一是检查是否为顾客提供了优质服务；二是检查服务状况是否作了记录并进入保存程序。服务控制必须设置专门控制体系，这种体系可以做到两者兼顾。

8. 销售预测控制

销售的任务是设法增加销售量，并预测销售趋势，为食品生产提供依据。控制销售预测是为了防止盲目生产，减少因超越顾客需要而大量生产带来的浪费，以降低餐厅经营成本。

26.5 餐具成本控制

餐饮用具为低值易耗品，如控制不力，会直接影响餐厅经济效益。其成本控制要点为：

1. 确定消耗标准

餐厅应根据实际情况，确定不同餐具的消耗标准，并监督服务人员贯彻执行。一般情况下，餐具消耗费用标准为企业营业收入的0.5%~1%。

2. 定期盘存

餐具盘存一般为每月一次，要检查餐具实际消耗量是否在规定的消耗标准内。如果发现问题，要及时分析找出原因，并采取相应的解决措施。

3. 定置管理

不同种类的餐具应有固定的存放位置，严禁乱堆乱放，以免无故损耗，增加不必要的支出。

4. 制订相应的制度

餐厅应制订详尽的餐具管理制度，如餐具损耗填报制度，要求员工在损坏餐具时要如实填写报表，并按奖罚制度予以处罚。

5. 专人管理

餐具应指定专人管理，建立严格的领用手续，并认真贯彻执行。

26.6 酒水成本控制

酒水成本控制的关键在于酒水的销售过程控制，主要是指对餐厅员工销售行为的控制。常见的导致酒水成本增加、酒水损失浪费的服务员行为有以下几种：

(1)服务员偷偷带走餐厅酒水。

(2)服务员偷开酒水销售款。

(3)服务员结错顾客酒水消费账单，少收或未收顾客在餐厅消费的酒水款。

(4)服务员偷饮餐厅酒水不付款。

(5)服务员损坏餐厅瓶装酒水。

(6)服务员对酒水保管存放不当，使酒水变质不能饮用。

(7)服务员和其他人员串通，用酒水变换其他食品。

针对以上情况，要采取严格控制措施，使餐厅服务员、吧台值台服务员、收款员互相监督；餐厅服务员必须对现金和酒水存货负责，上班之后检查各类酒水现存瓶数与存货结存款是否符合；下班之前检查酒水剩余数与酒水销售数是否一致。另外，建立服务员行为职责标准，教育服务员树立职业道

德观念，关心顾客，尽心尽力顾客服务。营业结束后，餐厅酒水存货要加锁保管。

26.7 人力成本控制

人力成本是餐厅经营成本中比重比较大的部分，控制人力成本对有效控制经营成本有重要作用。餐厅为降低人力成本可采取下列措施：

1. 制订科学的劳动定额

劳动定额是指餐厅员工在一定营业时间内提供的服务工作量，或应该生产制作的餐饮产品的数量。

劳动定额应根据餐厅确定的服务内容或产品质量标准及工作难易程度等内容来制订。

通常情况下，餐厅可按各工种的上班时间来确定各种劳动定额，如厨师、洗碗工等岗位的劳动定额大多以每天工作 8 个小时来确定，通常要求厨师在 8 个小时内烹制 80~120 份菜肴。而服务员的劳动定额则按早、中、晚三餐营业时间来确定，如早餐 2 小时，午餐 3 小时，晚餐 4 小时，一般要求服务员每小时接待 20 位点菜客人。吧台服务员的劳动定额也按实际营业时间来确定。

2. 配备适量的员工

在制订各岗位劳动定额的基础上，餐厅要根据自身经营规模、营业季节、营业时间等因素配备适量的员工，一般按每月、每周或每天的营业量配备员工，但要经过一定时间的试用期，可使员工的配备更为准确。在试用期内，餐厅记录每天或每餐的营业量，以此判断各岗位员工的实际生产效率是否符合预先规定的劳动定额，从而作出增减员工的决定。

3. 合理排班

餐厅的工作岗位较多，工作性质各异，员工的班次安排必须适应餐厅的经营需要，根据营业量及有关员工工作时间的规定灵活、合理地排定班次。餐厅的常见班次有一班制、两班制、三班制及间隔班制（跳班）等。餐厅在排班时，应在满足经营需要的前提下，既要发挥员工的潜力，又要考虑员工的承受能力和实际困难，还需符合《劳动法》的有关规定，尽力提高员工的工作效率，并保障员工的身心健康。

26.8 仓储成本控制

原料储存是控制原料成本的重要一环，如果储存不当就会引起原料变质，造成物资损失，引起原料成本增加，储存环节要抓好以下几项工作：

1. 及时入库、定点存放

购入原料经检验后应及时运至适宜的储存处，储存时，各类原料应按固定位置存放。

2. 专人负责

要由专职仓库保管员负责原料的储存保管工作，应严格控制进入仓库的人数，由仓库保管员专人保管仓库钥匙，门锁应定期更换，以避免偷盗损失。

3. 保持仓库良好的储存环境

各种原料应有良好的储存环境，如冷藏室、干货仓库、冷库等，普通原料和贵重原料应分别储存，各类仓库的设备应符合卫生、安全要求，并保持各仓库的清洁卫生，杜绝虫害和鼠害，保证库存原料的质量。

4. 及时调整原料的位置

入库的每批次原料都应注明进货日期，按先进先出的原则发放原料，并及时调整原料位置，以防止原料的腐烂或霉变损耗。

5. 定时进行检查

仓库保管员应定时检查并记录干货仓库、冷藏室、冷库及冷藏箱柜等设施的温湿度，以保证各类原料在适宜的温度和湿度环境下储存。

26.9 水电、燃料费用控制

餐厅的水电及燃料费用控制一般采用下列控制方法。

1. 加大水电及燃料的日常管理力度

餐厅在日常经营管理活动中，应加强对水电及燃料的日常管理，具体措施有：

教育员工养成节约用水、用电的习惯，如随手关闭水龙头，待客人全部离去后及时关闭空调等。

加强对水电设备、设施及燃气设备、设施的保养。餐厅的设施、设备等损坏后再修理，一是难度大，二是费用高（耗能大），所以设施设备管理重在保养。这就要求厨师、服务人员在日常使用设施设备时要严格按照操作规程操作，设备维修人员要经常不断地巡查，在设备出现小毛病时随即修好，严禁跑、冒、滴、漏现象的存在。

2. 编制年度预算

餐厅的水电及燃气消耗较大，一般可根据前一阶段水电燃气的实际费用确定未来某一时期内（一般为年度）的费用。

3. 编制月度消耗标准

根据餐厅年度水电及燃气费用预算指标，编制月度消耗指标，用计算公式表示为：

某项费用的月度消耗指标=该项费用年度预算指标×季节指数

季节指数是指利用百分比反映某项费用的季节变化规律，使各季节应分摊的水电及燃气费用更加合理。

季节指数应根据近年来各季（或各月）企业实际发生的水电及燃料费用额来确定，即首先计算各季（或各月）的消耗平均额，然后计算各季（或各月）在平均额中所占的百分比，该百分比即为季节指数。季节指数高，说明该季（或该月）是水、电、燃气消耗旺季；而季节指数低，则说明该季（或该月）是水、电、燃气消耗淡季。

4. 定期进行费用差异分析

为确保餐厅的水电及燃气消耗控制在月度消耗指标之内，应认真记录各项费用的实际消耗量，并与指标对照，如发现有差异，应进行仔细分析，找出产生问题的原因，并采取有效的改进措施。

26.10 领料成本的控制

原料的发放数量直接影响每天的食品成本，餐厅必须建立相应的食品原料领发制度，在满足厨房生产需要的同时，有效地控制原料的发放数量，防止原料浪费。原料发放环节的成本控制主要采取以下措施：

1. 建立申领制度

建立原料申领制度包括以下内容：

一是领料次数和时间规定。要根据具体情况,规定各类仓库每天发放原料的次数和时间,促使厨房制订周密的原料使用计划,避免随便领料,减少浪费。

二是申领审批规定。原料领用应由餐厅经理指定的专人负责审批,未有负责人签字批准,原料不得从库房中领出。

三是专人领用规定。餐厅经理应指定专人负责本部门所有食品原料的领用,其他人不得领用食品原料。

四是领料单规定。凡需要从仓库领用原料,一律填写正式的领料单,要求填写规范,字迹清楚。

2. 制定原料发放程序

餐厅要制订科学合理的原料发放程序,原料发放要经过以下程序:

(1)核实领料单。仓库保管员应仔细核对领料单,如有无领料人和审核批准人签字,领料单的填写是否规范等。

(2)核对原料。按照原料的分类找到其存放位置,核对领料单与原料是否相符,确保准确无误。

(3)填写永续盘存卡。按要求在永续盘存卡上记录原料的发放日期、数量和现存量,并记录领料单号码。

(4)发放原料。仓库保管员应根据领料单逐项发放原料,做到数量准确,并正确记录发放数量。然后在领料单上签字以示原料付讫。在发料时,一般应遵循先进先出的原则。

(5)正确计算成本。仓库保管员应正确、及时地计算领料单上的各种原料的成本以及当日全天的领料成本总额。应确定一种方法作为成本的计算方法,以保证领料成本总额计算的准确性和统一性。

26.11 烹调成本的控制

食品原料的初步加工、切配、烹调、装盘等生产环节的成本控制主要有以下几方面:

1. 餐饮产品的初步加工

在初步加工时,应当做到:

对于成本较高的食品原料,应进行试加工,以确定最佳的加工方法。

尽量回收利用初步加工过程中的下脚料，以便降低成本。

严格按规定的操作程序和要求进行初步加工，确保食品原料应有的净料率。

2. 餐饮产品的切配

切配时应按菜单中规定的标准投料量进行切配。避免出现原料过量或用料不足或以次充好等情况。餐厅厨师操作时，主料应过秤，不能凭经验随手抓，以保证菜品的质量及成本。

切配时应根据原料的实际状况，遵循“整料整用、大料大用、小料小用、下脚料综合利用”的原则，合理利用原料，尽量降低食品成本。

3. 餐饮产品的烹调

餐饮产品的烹调，一方面决定菜品质量，另一方面与成本控制密切相关。

在菜点烹调过程中，餐厅应提倡一锅一菜，专菜专做，严格按标准菜单的规定进行操作，掌握好烹调温度及时间，力求少出或不出废品，以便有效地控制烹调过程中的食品成本。

装盘时要控制分量。餐厅中有不少菜品是成批烹制出来的，在成品装盘时应按标准菜单规定的份数进行，以保证食品的质量并控制食品成本。

要控制调味品用量。烹调某一菜品所耗用的调味品越少，在食品成本中所占的比重就越低，所以，在烹调过程中，应严格控制调味品的使用量，这既可以保证菜品质量，又可以较好地控制食品成本。

26.12 销售成本的控制

餐饮产品在销售过程中出现任何问题或差错，都会引起食品成本上升，所以，销售成本控制必须引起管理人员的高度重视。

1. 点菜单控制

在接受客人点菜时，服务人员应认真填写点菜单，充分利用点菜单来控制销售成本。

点菜单填写完毕，应首先经过收款员签章，然后再送入厨房，未经收款员签章的点菜单上的菜品厨房都不应予以烹制。

严格控制有缺点的菜单，避免服务员用同一份点菜单两次或多次从厨房取菜而将其中一次的现金贪污；更应避免服务员在收款员签章后的点菜

单上任意添加菜品造成成本上升。

2. 加强服务过程的成本控制

餐厅应加强服务过程的成本控制，以免成本增加：

餐厅应建立并健全各项管理制度，避免员工贪污、盗窃等行为。

加强对员工进行职业道德教育并开展经常性的业务培训，使他们树立良好的服务意识，端正服务态度，提高餐饮服务技能，力求少出或不出差错，尽量降低食品成本。

3. 收款控制

餐厅不仅要抓好从原料采购到菜品生产、服务过程的成本控制，还要加强收款控制。

餐厅应健全各项财务管理制度，严防收款员和其他工作人员互相勾结贪污、舞弊行为的发生。

餐厅应每天审核账台的"营业日报表"和各种原始凭证，以确保餐厅的财务账目清楚、准确。

26.13 与餐厅成本控制相关的财务知识

对于餐厅的经营者来说，只有懂得一些与成本控制相关的财务知识，才能学会有效地控制成本。一个成功的餐厅经营者，必须了解如下相关的财务知识。

1. 资产负债比例的控制

在会计科目中有三个主要种目要经常关注，即资产、负债及资本。对于餐厅来说，其"资产"是指餐厅的全部物品，包括桌椅、厨房设备、各种器皿、台布制服、灯箱招牌、银行存款、应收账款及各项流动资金等。"负债"是指餐厅应该偿还给各债权人的款项，包括应付货款等。而"资本"或称股权，是指各股东投资的金额。这三项就是资产负债表的各项内容。

一个体制健全的餐厅，无论在经营上所得结果是盈是亏，其负责经营的人，都应将资产负债表内的各项资料详细记录，并将资产和负债的数字进行对比，自然能对餐厅营业趋势作出判断。

然后通过该项显示，找出哪些部分需要修改，哪些部分应该调整。填报和分析资产负债表，能为餐厅提高经营水平提供最佳的整体控制方案。

2. 懂得损益表的作用

在成本控制中，损益表起着非常重要的作用。损益表的内容，是将每个月的全部营业收入与营运费用支出及当月销货成本等资料，分门别类的予以详细填报。其中将营业收入总数，减去当月的销货成本，所得数字即是当月所得毛利，再将毛利减去当月各项费用支出总数，其结果即为当月盈亏显示。如果毛利数字小于支出数字，则显示当月经营亏损；如果毛利数字大于支出数字，那就是当月所赚纯利。

损益表除能显示出每月盈亏和损益之外，还可与上月的损益表进行对比，从各项支出中可了解每项支出是否正常，是否应作调整；从而为制订下个月餐厅业务发展与经营计划提供参考依据。

3. 了解与成本控制有关的几种计算公式

餐厅与其他性质的企业比较，其经营模式比较简单，成本计算方式也比较简单，大致有以下几例公式：

(1)本期耗用原料成本=期初原料成本+本期购进原料成本-期末结存原料成本

(2)成本价=进货价/(出成品率×投料标准(数量))

(3)毛利率=(销售价格-原料成本)/销售价格×100%

(4)销售价格=原料成本/(1-毛利率)或销售价格=原料成本+毛利额

或销售价格=原料成本×(1+加成率)或销售价格=原料成本+加成额

(5)加成率=毛利率/(1-毛利率)

(6)毛利率=加成率/(1+加成率)

(7)原料价值=毛料价值-(次料数量×单价+下脚料数量×单价)

(8)净料数量=毛料数量-次料数量-下脚料数量

(9)净料单价=净料价值/净料数量

4. 掌握月损益计算法

对于餐厅来说，掌握月损益计算法非常重要，在成本核算中，要准确掌握一系列数据，以便作核算之用，下面举例说明。

(1)上月存货数字——(期初存货)，假设为 120 万元。

(2)本月购货总额——(本月购货)，假设为 80 万元。

(3)本月月尾存货——(期末存货)，假设为 40 万元。

(4)本月营业总额——(营业收入)，假设为 260 万元。

(5)本月营业费用——(营业费用)，假设为 40 万元。

计算方法：

期初存货120万元+本月购货80万元=货物总值200万元-期末存货40万元=本月销货160万元

本月营业收入260万元-本月销货总额160万元=本月所得毛利100万元-本月营业费用40万元=本月所得纯利60万元

根据毛利率计算法："即将毛利÷营业收入=毛利率"计算，本月可得毛利率0.385=38.5%。

假如本月所得毛利数字比本月营业费用要少，则本月经营就处于亏损状态。

26.14 如何降低成本又不影响菜肴质量

科学、合理地控制成本又不影响菜肴质量是每个餐厅都盼望的事情，如何做到在降低成本的同时，又不影响菜肴质量。

（1）原料要少买、勤买。有经验的经营者都知道自己餐厅正常的客座数。根据这一点，就可以做到每天需要多少原料就采购多少原料，遇到节假日可以多采购一些。

（2）采购要随时了解市场信息及菜价变化情况，及时通知主厨或厨师长，及时调整菜肴菜价，同时对就餐的老顾客说明原因，以免误会餐厅随便乱涨价而失去顾客。

（3）对有些因季节或其他原因而容易涨价的原料，可以选择其中较耐贮存的原料提前在低价时多采购一些，但一定要保存好。

（4）所有员工，包括餐厅的经营者及其亲属、家人，到餐厅就餐必须下菜单，厨房要做到不见菜单不动炒勺、不上菜。

（5）餐厅打折不是餐厅生意火红的关键原因，不能随意打折或打折幅度太大。

（6）有些老顾客经常会要求餐厅送一道免费菜肴。在这种情况下，可以送一道成本较低但有一定特色的菜肴。

（7）点菜用的菜单应注意"精简"。一只鸡可以做好几道菜，一条鱼也一样，没有必要把市场上的原料都列到菜单上。

（8）对套菜菜单，应注意荤素搭配比例。个别菜肴的主、辅料搭配也要注

意比例问题,有时辅料多一些反而口感更好。

(9)特别贵重的菜可以找些菜胆、生菜或炸好的白粉丝等,辅料垫底也可以用异形小餐具如鲍鱼、蛤士蟆造型盅垫底。但是,不能大额度地减料,不能让顾客有菜含“水分”的感觉。

(10)设计整桌套菜时,应先用冰柜里的存货,以免冰柜里的原料放得时间太长。

(11)杜绝乱吃、乱拿和偷盗现象。

(12)采购回来的原料要保证质量,如发现有以劣充优或缺斤少两的情况,验收员要拒绝验收;初加工人员不予加工;厨师有权不配菜不烹调;服务员有权不上菜。只有环环相扣,才能保证菜肴的质量和经营成本。

(13)采购来的好原料,后厨应做到物尽其用,能用的都要用上。如大排骨上带有的边肉可以做肉末,也可以做炸酱面用;还可以和五花肉一起做肉馅;脊椎骨可以吊汤等。

当然,在保证菜肴质量的同时,又能降低经营成本的方法不止以上这些,餐厅经营者和其他工作人员如果做个有心人,就会发现很多节约成本但又能够保证菜肴质量的方法。

第27章
餐厅的原料采购

27.1 采购是开启餐厅经营的第一把锁

俗话说,“巧妇难为无米之炊”,餐饮企业更是如此,小到一元钱一碗的馄饨,大到成百上千元的山珍海味,这些都离不开一个工作岗位——采购。

餐饮原材料采购是餐厅每天工作的第一步,也是非常重要的一步。即使餐厅有技艺高超的厨师,如果没有高质量的精细原料,再高明的厨师也做不出好的菜品。采购工作因其中不确定因素较多,管理难度大,是整个餐厅成本控制中的重要环节,直接影响到餐厅的经济效益。

餐饮原料采购是一项比较复杂的业务活动。餐厅有必要制定一套严密的采购制度,以便及时购得物美价廉的原料,保证生产需求。这些制度包括采购原料的审批制度、交货制度、验收制度、财务制度以及采购工作的总结制度等等。通过这些制度的执行,来达到有利于餐厅生产顺利进行的目的。

强化餐饮企业的采购管理,是餐饮单位应对市场竞争,走好运营之路的关键。

在目前的市场经济背景下,大多数餐饮业要追求可持续发展的途径不外乎两条:一是以多元化经营、连锁化经营为战略方向,充分占有现有的餐饮市场,逐步寻找新的经济增长点;二是向管理要效益,在经营收入不增或少增的情况下,尽一切可能降低企业经营成本以提高经营利润。

重视经营过程中的“节约挖潜,降低消耗”就成为餐饮企业在经营过程中的“重中之重”。在餐饮企业的实际运行当中,降低企业经营成本有两个有效途径,一个是在经营过程中降低消耗,如节约水、电、气消耗以节省能源开支,充分利用一些原材料的边角余料;二是采购过程中在保证质量的前提下

低价购买原料。

在随时变化的市场面前，采购过程中的挖潜永无止境，只要仔细分析就可以知道，采购过程中可以挖掘的潜力要比经营过程中可以挖掘的其他潜力大得多，效果更突出，作用也更明显。

27.2 原料采购的方式

原料采购有多种多样的方式，选择何种采购方式比较好，关键在于厨房规模和当地的原料市场情况。

竞争价格采购方式适用于采购次数频繁，需要每天进货的食品原料，餐厅厨房绝大部分鲜活原料的采购多采用此种方式。采购单位把所需采购的罐装、袋装干货原料和鲜活原料名称及其规格标准，通过电话联系或直接接触（采购人员去供货单位或对方来餐厅）等方式告知各有关供货单位，并取得供货单位所提供的原料报价。

一般来说，每种原料至少应取得三个供货单位的原料报价，餐厅财务、采购等部门根据市场调查的价格，选择其中原料质量最好、价格最优惠的供货单位，让其按原料报价、原料规格，每次订货数量负责供货。

待一个周期后（区别原料性质和市场行情，需要一个星期到十五天不等），再进行询价、报价，确定供货单位。这样做的好处是，在比较优惠的前提下，可以相对稳定供货单位及原料规格、价格，减少麻烦，不利之处是易受固定供货单位的牵制，餐厅缺少灵活机动性。

27.3 采购质量控制

厨房要提供质量始终如一的菜品，就必须使用规格、质量始终如一的食品原料。制定食品原料采购规格标准，并依次进行采购，是保证厨房所需原料质量的有效措施。

为了达到这个目的，管理人员必须制定原料的采购标准，以便对原料进行统一管理。采购标准主要从原料的新鲜度、成熟度、产地、外观、清洁度、固有品质等方面制定。具体采购时还要根据厨房提供菜品种类以及一系列变

化进行调整。

采购部经理或成本控制会计应在其他管理人员的协助下，列出本餐厅需采购的食品原料目录，并用采购规格书的形式，列出各种食品原料的质量要求。

制定原料采购规格标准，并依此进行采购，是保证厨房生产所需原料质量的有效措施。

采购规格标准是根据厨房烹饪制作的需要，对所要采购的各种原料作出详细的具体规定，如原料产地、等级、性能、大小、个数、色泽、包装要求、肥瘦比例、切割情况、冷冻状态等。当然，餐厅不可能也没有必要对所有原料都制订采购规格标准，但对占食品成本将近一半的肉类、禽类、水产类原料及某些重要的蔬菜、水果、乳品类原料等都应制定采购规格标准。一方面是由于上述原料质量对厨房产品质量起决定性的作用；另一方面是因为这些原料成本相对较高，在采购时必须严加控制。制订采购规格标准应审慎仔细，要认真分析菜单，充分考虑各种菜品制作的实际需要，也要考虑市场实际供应情况。

采购规格标准一般要求厨师长、食品成本控制员和采购部人员一起研究制订，力求把规格标准订得切实可行。规格标准的文字表达要科学、简练、准确，避免使用模棱两可的词语，如“一般”、“较好”等，以免引起误解。

采购规格标准一经制订，应一式多份，除分送给供货单位让其按照餐厅要求的规格标准供货外，餐厅厨房、采购以及食品原料验收人员，都应留作依据。采购规格标准可以在餐厅营业的任何一个阶段制订。同样，随着市场行情变化和菜肴新品的推出，采购规格标准应作及时调整或修订。

制订采购规格标准的作用主要体现在以下几个方面：

(1)促使厨房管理人员通过思考和研究，预先确定餐厅所需各种食品原料的质量要求，防止采购人员盲目或不恰当地采购。

(2)有助于为食品生产提供适合的原料。

(3)把采购规格标准分发给供货单位，使供货单位掌握食品原料的质量要求，避免可能产生的误解和不必要的损失。

(4)向各供货单位分发采购规格标准书，方便供货单位投标。

(5)采购员不必在每次订货时都向供货单位重复解释原料的质量要求，可以节省时间，减少工作量。

(6)有助于搞好食品原料验收工作。食品原料采购规格标准是原料验收的重要依据之一，它对控制原料质量有着极其重要的作用。

(7)有助于搞好领料工作。

(8)可防止食品原料采购部门与食品原料使用部门之间产生矛盾。

(9)有助于成本控制员履行职责。

(10)有助于保证购入的各种食品原料质量符合餐厅的要求。

在原料采购中,要做到"四精心":

精心收集市场信息——采购人员或厨师长应当每周两次到农贸市场了解菜价,及时掌握全市的批发、零售市场的原料价格;

精心制订采购计划、减少库存;

精心选择供货商,好中选优;

精心运行监督和制约机制——审核采购计划、审核价格,审核票据,检查食品质量,各部门各司其职,各负其责,做到决策透明,监督透明。

27.4 原料采购的质量要求

餐厅原料采购,有其具体的质量要求,只有如此,才能保证菜品质量,才能使每一道菜都能令顾客满意。对一般食品原料质量有哪些要求呢?下面把餐厅日常要用的食品原料质量做一个大致罗列,供餐厅经营者参考。

1. 家畜肉类(猪肉、牛、羊肉)

质量好的猪肉其瘦肉部分为粉红色,肥肉部分为白色且清新,硬度适中,无不良颗粒存在,肉质结实,肉层分明,质纹细嫩,指压有弹性,表面无出水现象。如发现有不良颗粒或肉有异色,则坚决不买。病畜肉上常有不良颗粒,瘦肉颜色苍白;死畜肉呈暗黑色或放血不清有淤血现象;肉皮上未盖检验章者为私宰牲畜,这些没有质量保障的猪肉也不宜购买。

牛肉瘦肉部位为桃红色,肥肉呈白色,牛筋为浅黄色。在挑选牛肉时要注意肉的鲜嫩度,有的牛是农村耕牛老死或病后被私宰的,这种牛肉肉质老而不鲜,质量也没有保证,所以也不要购买。

2. 家禽类

活的家禽类,头冠鲜红挺立,羽毛光洁明亮,眼睛灵活有神,腹部肉质丰厚而结实,肛门洁净而无污物黏液。

杀好的家禽类,外皮完整光滑,整体型肥圆丰满者为佳。

3. 内脏

肝应选灰红色、筋少、有弹性、无斑点者。发现有异味或是颜色暗的坚决不买。猪肚应选肥厚、色白、表面光亮、无积水者。

4. 对蔬菜类原料的质量要求

餐厅对蔬菜的需要量非常大,而且品种繁多,采购人员在采购这类蔬菜时,同样要保证其质量。下面是餐厅日常所用蔬菜的质量简介:

(1)芹菜。以茎部肥胖而色白为佳,折断时脆而没有经络连住。

(2)菠菜。叶片呈深绿色、肥厚滑嫩,茎部粗大硬挺,基部肥满而呈红色者为佳;叶面如呈现黑色,则不鲜嫩。

(3)甘蓝菜。叶片呈暗绿色、肥厚嫩滑而无虫害,茎部肥嫩者为佳。

(4)油菜。叶片呈鲜绿色,水灵灵,没有虫咬的痕迹,整棵菜显得壮实者为佳。

(5)空心菜。茎部要短,叶片肥厚、完整而无虫害。

(6)包心菜。外层翠绿,里层莼白,叶片明亮滑嫩而硬挺,包里较宽松。

(7)香菇。茎小而肥厚,菇背有白线纹为上品菇,里侧越白越新鲜。

(8)洋菇。蒂与基部紧锁而未全开放者,呈自然白色,若过分洁白,则可能添加荧光剂。

(9)莴苣。叶片肥厚、嫩滑、硬挺但完整而无虫害。

(10)白萝卜。头尾粗细均匀,表皮色白完整细嫩,用手弹打具结实感。

(11)土豆。表皮洁净完整,色微土黄,水分充足无芽眼无霉烂。

(12)洋葱。表皮有土黄色薄膜,质地结实者为佳。

(13)胡萝卜。头尾粗细均匀,色红而坚脆,外皮完整光洁,并具充足水分者为佳。

(14)芋头。表皮完整、丰厚肥嫩,头部用小刀切开有白色粉质状物质者为佳。

(15)小黄瓜。头尾粗细均匀,表皮瓜刺挺直、坚实、碧绿而带有绒毛,肉肥厚。

(16)大黄瓜。头尾粗细均匀,表皮光洁平滑,瓜肉肥厚、坚脆、水分充足。

(18)丝瓜。表皮瓜刺挺立而带绒毛,瓜身粗细均匀、硬挺且重量重者为佳。

(19)茄子。表皮光滑呈深紫色,茄身粗细均匀、瘦小、坚挺,而蒂小者为佳。

(20)青椒。外观平整均匀,表皮滑亮,色绿而坚挺。

(21)葱蒜。葱茎部粗肥而长者为佳;蒜以头大,蒜皮易剥者为佳。

当然,餐厅日常所采购的蔬菜品种远远不止这些,在这里不一一列举。总之在采购蔬菜时,采购员要把握一条原则,就是菜要鲜、嫩、无公害。

5. 主食类原材料的质量要求

主食在中高档餐厅消费量一般远远低于菜品,但是,在采购其原料时同样要尽职尽责,让客人吃得放心,吃得满意。

(1)大米的质量要求。米粒要均匀饱满、完整、坚实;光洁明亮,无发霉、石粉、砂粒、虫等异物。米越精白,维生素 B 含量越少,所以宜选用维生素 B 含量高的胚芽米。

(2)面粉的质量要求。粉质干松、细柔而无异味。面粉根据蛋白质含量多少不同而分为低筋、中筋、高筋。低筋是指蛋白质含量低,颜色最洁白,紧握后较易成团,宜做小西点及蛋糕用;中筋是指蛋白质介于高、低筋之间,宜做面条用;高筋是指蛋白质含量最高,其色微黄,紧握不易成团,专做面包用。

6. 对海产品类原料的质量要求

海产品的质量往往受产地影响,如黄花鱼、带鱼等,有些地区的海鲜质美、味鲜,有些地区的海鲜口感较差,所以,采购人员要熟悉这类原料的产地及其品质情况,再根据自己餐厅档次和顾客消费层次确定所采购的原料质地。当然,一般都要采购质量最好的。

(1)鱼类。鳞片整齐而完整;眼睛明亮而呈水晶状;鱼鳃鲜红,鱼肚坚挺而不下陷,鱼身结实而富弹性;正常的鱼有腥味而无腐臭味。

(2)虾类。鲜虾种类繁多,依其种类各有其应有的色泽。虾身硬挺、光滑、明亮而饱满。虾身完整;具自然之虾腥味而无腐臭味。

(3)蟹类。蟹身丰满肥圆;蟹眼明亮、肢腿坚挺、胸背甲壳结实而坚硬;腹白而背壳内有蟹黄,闻其蟹尾有海腥味无臭味。

(4)蛤蚌螺类。外壳滑亮洁净;外壳互敲时,声音清脆,而无腐臭味。

(5)海参类。肉身坚挺而富弹性。

7. 对蛋类食品原料的质量要求

蛋的种类很多,各有各的用途,在选购时要注意其新鲜度。

(1)鲜蛋类。新鲜蛋外壳粗糙,并且清洁无破损,形状圆滑。用灯光照射,其内应透明,无混浊或黑色。蛋气量要小,用手摇晃无震荡感。把蛋放入盐水中会沉下去。蛋打开后,蛋黄丰圆隆挺,蛋白透明坚挺包围于蛋黄四周而不流散。

(2)皮蛋类。外壳干净,手拿两端轻敲时,有弹性震动感。

(3)咸蛋类。这类蛋采购时要看保质期和原产地,如果是来自污染区,则不宜购买。

8. 对水果类的质量要求

在餐厅里,水果消耗量也比较大,特别是在西餐厅和自助餐厅,水果的消耗量更大。但是,大多数水果都不易保存和保鲜,因此在采购时要选择质量好的、新鲜度高的水果,对于保存期较长的,可以多采购一些,对于那些富含水分不易保存的,要根据餐厅消耗量适当地确定选购数量。

(1)葡萄。果蒂新鲜硬挺、表皮光洁、色浓而多汁者佳,要多选择无子葡萄,还要注意其是否被虫侵害过。

(2)苹果。表皮完整无虫害及斑点,具自然颜色、光泽及香味,质重而清脆。

(3)香蕉。以肥满熟透,具香味者为佳。

(4)杨桃。以果肉肥厚、滑柔、色泽光亮者为佳。

(5)凤梨。表皮凤眼越大越好,用手指弹有结实感,质要重,具芳香味,而表皮无汁液流出。

(6)桃子。表皮完整而有绒毛者较新鲜,果肉则要肥厚颜色浅。

(7)李子。表皮有光泽,大而多汁者为佳,红李则色泽越深越好。

(8)香瓜。皮薄且具光泽,底部平整宽广,轻压时稍软,摇动时无声响,并具香味者为佳。

(9)木瓜。表皮均匀无斑点,肉质肥厚者为佳。

(10)西瓜。表皮翠绿、纹路均匀、皮薄、质重、多汁、以手敲之有清脆声者为佳。

(11)柚子。皮细而薄、质重且头部宽广为佳。

(12)柠檬。皮细而薄,质重多汁为佳。

(13)枇杷。表皮呈金黄、有绒毛为佳。

(14)橘子。皮细而薄、质重且具有橘味者为佳。

餐厅常用水果的种类有很多,在此不一一列举。采购水果时的关键就是要把握质量,要保证果品的新鲜、无公害,并注意产地等等。

27.5 选好采购人员是搞好餐饮采购工作的关键

要选拔思想素质好,作风正派的人员做采购工作。采购人员思想素质的高低,直接决定采购工作的质量,因此,任用采购人员时,一定要认真考察。合格的采购人员应具备以下条件:

第一,工作责任心强。

第二,吃苦耐劳。

第三,公私分明。

第四,有原则性和一定的社会交际能力。

第五,能够廉洁自律,不从采购工作中谋取私利。

27.6 餐厅原料采购的原则

餐厅原料采购一般有以下原则,餐厅采购人员可以根据采购原则,结合餐厅经营情况选择适合自己的采购方法,也可以几种方法都采用。

1. 本地采购与外地代购相结合的原则

餐饮经营用的大量原料一般在本地就近购买。但由于市场原因,各地原料价格都不相同,尤其是海鲜、干货、调料、酒水等原料,由于进货渠道不同,各地的价格差异较大,这就需要深入市场进行调查研究,摸清本地和外地的原料价格行情,有计划地到外地购买同等质量不同价格的食品原料,存放到冷库中备用。这种内地原料和外地原料结合采购,一年可降低餐饮经营成本6%以上。

2. 采购时间与采购地点相结合的原则

研究采购的时间和地点,就等于研究采购的价格。任何事情都有规律可循,就市场行情来看,一般早晨批发的鸡、鱼、肉、蛋、蔬菜等价格较便宜,上午价格最高,下午价格比上午又稍低一些,晚上天即将黑的时候最便宜,因此,早晨和晚上采购时机最好。

例如:有一家餐厅的采购人员发现,市中心的一个菜市场,上午莴笋卖五毛钱一斤,黄瓜卖八毛钱一斤。下午到郊区的一个农贸市场去采购时,莴笋和黄瓜都论堆卖了,折合下来一斤莴笋或者黄瓜只有一毛钱左右。由此可

见，采购时间和采购地点的差异多么大。

一个地区销售市场较多，销售价格也不相同，采购中就要随时了解和掌握不同市场的价格行情。只要研究和把握好采购的时间和地点，使其有机结合起来，一年可降低餐饮经营成本5%以上。

3. 货比三家与讨价还价相结合的原则

在采购中，同等产品要多询问几家，在质量和价格上加以比较。并且要掌握销售者报价有虚头的售货心理，展开讨价还价，把价格降到双方基本都能接受为止。这将对降低餐饮经营成本起到举足轻重的作用。

同样道理，货比三家还可以逐渐淘汰那些弄虚作假的供货商，将他们从供货名单中清除出去，这也可以大大地减少进货成本。

有一个供货商天天都给一家餐厅送猪肉，第一次来的时候用的竹筐皮重是三千克，以后每次用的都是同一个竹筐，采购人员也就没有再去称竹筐的皮重了。看到验收的人员放松了警惕，供货人就在竹筐上做了文章，他竟然在竹筐的背后用铁丝拴上了一个铁板，使竹筐重了两千克。直到很长时间以后，采购人员才发现了这个问题，问供货商为什么这么做，他说竹筐坏了只好用铁板加固。

在上面的案例中，最终这家餐厅取消了这个供货商的供货资格，但损失已经发生，餐厅一元钱的营业额，纯利不过两三毛钱，如果在进货上损失这么大，餐厅的效益就无法得到保障。因此，餐厅在采购过程中，要时刻动用淘汰制，及时淘汰那些价格偏高，供货没有诚信的供货商。

4. 固定采购与分散采购相结合的原则

为了确保食品质量和采购的稳定性，可在市场固定几个采购点，但要灵活把握不可绝对化，要与分散市场采购结合起来，这样才能严把采购的质量和价格关。

27.7 加强原材料的管理

原材料管理是餐饮经营管理的一个重要组成部分，要严把验收关。厨师长、保管员对采购的原料品种、数量、质量、价格等，及时进行严格验收，当即开具购货证明签字，完善报账手续，做到票物相符。

尤其对食品的质量更要严格把关，对于质量低劣、腐烂变质、污染不适

用的食品要拒收；对有关食品的商标、厂家和“三期”(出厂日期、保持日期、存放日期)应严格查验，要实行二次二库、分组领料核算；原材料购进验收后，实行集中保管、分别领料的管理；对于烟酒、饮料及有关贵重食品统一保管，使用时严格二次出库手续；对不易存放的食品，按当天用餐情况、筹备用料、计划用料情况填写领料单，便于核算和管理，防止浪费、流失。

27.8 如何防止采购人员从中渔利

采购人员既管钱又购物，与形形色色的人打交道，容易被金钱、物质所引诱和腐蚀，因此，对采购人员必须加强经常性的思想教育。

曾经有这样一个例子。有一家海鲜酒楼，每天需要数千元乃至上万元的海鲜产品，老板把采购这些海鲜原料的工作交给了自己的一个老乡打理，结果这个采购人员总是以比市场最低价格高出20%的价格进货，然后从中收取一定数量的回扣。时间久了，这家海鲜酒楼由于成本居高不下，始终无法赢利，而这个采购人员却赚了个盆满钵满。

这样的教训应当值得所有想开餐厅的老板们借鉴。

那么，怎样才能减少乃至杜绝这类现象发生呢？现提出以下几种解决方案，可供参考。

1. 把好用人关，思想关，从源头上解决问题

无论干什么事情，人都是第一位的。如果人心变坏，怎么防也未必管用。所以，选用采购人员，餐厅要格外上心，要把完全信得过的人放到采购岗位。如果条件允许，也可以由自己或是直系亲属兼任此岗位。

2. 思想工作不放松

第一，餐厅经营者要经常深入工作实际，了解掌握情况，及时开展有针对性的思想教育。

第二，要关心他们的学习和提升，不能因为采购工作忙而放松学习。

第三，要开展经常性的谈心活动，做深入细致的思想工作，防患于未然。

经营中有一个重要的管理原则，就是要是非分明，奖优罚劣，对于坚持原则、大公无私的人和事要大力表彰，树典型，抓榜样，扶正气；对于不接受教育、贪占便宜、损公肥私者，坚决给予严肃处理，及时调换不适合做采购工作的人员。在采购人员的任用上，可采取“轮换制”，一般三个月至半年轮换

一次，这样可以克服采购工作中的诸多弊端。

3. 严格制度，明确职责，是做好餐饮采购工作的可靠保证

采购工作既要有严格的规章制度，又要有明确的职责范围，做到有章可循，有章必依，违章必究。应做到：

一要有较强的市场意识，经常总结研究采购方法和策略，深入市场了解所需各类食品的特性、质量、品种、价格行情，货比三家，选择质好价廉的食品原料，调控采购价格，降价经营成本。

二要深入餐厅，与厨师长密切联系，了解和掌握原料需求情况和实际用量、种类，保证适时、适量、适质、适价地完成采购任务。

三要严格执行食品卫生法规和安全制度，不采购劣质、变质、过期、污染食品原料。

四要严格遵守财务制度，管理好钱和物，及时完善采购报账手续。

五要执行双轨采购制度，为了防止钱物不分出现问题，采购工作应采取相互制约和相互监督的双轨采购制，即专设付款员，随同采购员一起深入市场，负责采购付款。采购员选购、讲价，购物与付款分开。双轨制的实行，加大了采购工作的制约和监督力度，有效地堵塞了采购工作中的漏洞。

27.9 易坏性原料的采购

易坏性原料多是鲜活原料，不宜久放。购进后要立即使用，用完后再购买新的原料。因而这类原料的采购频率高，一般需要每日随时采购。

这类原料的采购方法常用的有两种。一是根据实际用量采购，即要求采购员每日检查库存余量，根据余量情况和需用情况随时采购。每日库存量的检查可采用实物清点与观察估计相结合的方法。对单价大、价值高的原料（如大块牛肉）要清点实际库存量，对单价小、价值低的原料（如蔬菜等）只要毛估。

为方便采购，将每日要采购的原料编制成“原料采购清单”。采购清单上列出原料的名称和规格、应备用量、现存量、需采购量等栏目，还要列出供应商的报价、实际采购量和实际价格等栏目。将清单印制多份备用。各厨房厨师长根据客源预测量填写每日各原料的应备量及现存量和需购量。采购单交采购员汇总后填写市场考察价格，经审批后进行采购。

以这种方法采购,原料的采购数量需要每日确定:

原料需购量=应备量-现存量

原料采购清单的使用,可节省厨师长和采购员的工作量。原料采购清单和标准采购规格连用,能使采购数量、质量和价格标准化,实际采购数量和实际价格与采购标准作比较,能在一定程度上限制供应商与采购员的舞弊行为。

还有一些原材料,其本身价值不太高,但消耗量大,所需数量也较稳定,可采用第二种更为简便的方法:长期订货法。这类原料有面包、奶制品、鸡蛋、常用蔬菜等。餐饮实体可筛选供应商订立合同,以周或旬固定价格每天供应定量的原料。如与食品公司商定每日送3箱鸡蛋,特殊情况下临时通知增减采购数量。这样,对这些低价值原料,采购员不必天天联系和检查存量,可节省人工,提高效率。长期订货法还可用于价值低、耗量大、占地大又天天需补充的其他原料和用品,如卫生纸、纸餐匣、啤酒等。

27.10 非易坏性原料的采购

非易坏性原料不易迅速变质,可一次采购较大数量贮存待用。非易坏性原料一次采购量多少,采购间隔天数多少,要综合分析大批量采购与小批量采购的利弊。

1. 分析大批量采购与小批量采购的利弊

首先要分析大批量采购带来的价格优惠与占用大量资金的利弊。大批量采购需要一次投入较大数量的资金,这些资金由于被占用而无法用于其他能产生收益的开支。所占资金的获利损失与所能得到的价格折扣的费用孰大孰小。一般说来,一次大批量采购可获得的好处有:大批量采购使购买者占据交易中的主动地位;大批量采购可以获得价格上的优惠;大批量采购还可以节约采购费用(如采购员的差旅费、原料运输费等)。

大批量采购也有弊端:一是占压大量流动资金;二是损失一部分资金利息;三是大批量采购会增加原料贮存费用。另外,尽管原料具有非易坏性,但贮存时间长,食品原料质量会下降。同时原料贮存量大和贮存时间长,原料丢失和变质的概率也大。

因此,对于非易坏性原料大批量采购和小批量采购的利弊进行分析时,

必须确定出一个较为有利的贮存数量和采购数量。

2. 定期采购法

为便于对非易坏性原料的库存管理和采购管理，有必要对各项非易坏性原料确定标准存量。标准存量就是一种原料在库房中的最高贮存量。管理人员可根据库房的贮存面积、原料的可得性和流动资金的多少确定同类原料(或向同一供货商)采购的间隔天数,再根据各项原料的预计日需求量计算出各项原料的标准贮存量。

标准贮存量=日需求量×定期采购间隔天数+保险贮存量

对非易坏性原料普遍采用定期采购法。管理员或采购员定期清点各种货物的库存量,掌握各种货物的库存量与标准库存量的差额,再计算出需要采购的数量。

原料采购量=标准贮存量-现存量+日需求量×发货天数

这种方法的优越性是同类的原料或同一供应商供应的原料，可定期在同一天采购,这样能减少采购次数和人工时间。同时每种原料确定标准贮存量后,不会过量贮存,采购数量容易决策。

但这一方法也有缺点。有时,某些原料的实际用量大大超过预计数量,采用定期采购法不易发现短缺。为克服这一缺陷,可对每种原料订出最低贮量(即警告贮量),当存货减少到最低贮量时不管是否是定期采购的日子,也要去采购。最低贮量也就是订货点贮量,其计算方法如下：

最低贮量=日需求量×发货天数+保险贮量

例：某餐厅每日需用30听西红柿罐头，该餐厅对罐头类食品确定每周采购一次;隔周星期二进货;西红柿罐头应有200听的保险贮量;罐头食品的发货天数需要3天;在采购日前如果还剩下350听罐头,则西红柿罐头的标准贮量、最低贮量和需采购量各是多少?

解：

西红柿罐头的标准贮量为：

标准贮量=30听×14+200听=620听

西红柿罐头的最低贮量为：

最低贮量=30听×3+200听=290听

西红柿罐头需采购量为：

需采购量=620听-350听+30听×3=360听

3. 订货点采购法

订货点采购法是指通过查阅库存卡上原料结存量，对达到或接近订货

点贮量的原料进行采购的方法。使用这种方法的前提是必须是在库房中对每种原料建立库存卡。原料收到后必须在卡片上登记正确的数量、单价和金额。发出的原料也要随时登记。库房中还需要有一套检查制度，检查哪些原料已经达到或接近订货点贮量，对这些已达到订货点贮量的原料发出采购通知和确定采购数量。

原料的订货点贮量也就是该原料的最低贮量，当原料从库房发出使库存量减少到订货点贮量时，该原料必须采购补充。原料订货点的库存量和前述的最低贮存量的计算方法一样，也是原料发货期间消耗的数量和保险贮量之和：

订货点贮量=原料日需求量×发货天数+保险贮量

采用订货点采购法，原料的采购数量比较稳定。原料的采购数量是以原料标准贮存量减订货点贮量再加原料发货期的消耗量而确定的，即：

原料采购量=标准贮存量-订货点贮量+原料日需求量×发货天数

例：某餐厅对冻肉鸡确定的标准贮存量为150千克，冻肉鸡平均每日需求量为12千克，发货需要天数为2天，冻肉鸡的保险贮量为30千克，冻肉鸡的再订货点贮量及采购数量为：

订货点贮量=12千克×2+30千克=54千克

原料采购量=150千克-54千克+12千克×2=120千克

订货点采购法的优点是需要建立原料库存卡制度和检查制度，原料不足时能及时检查和反映出来并及时采购。由于每种原料都有标准贮量，所以不会出现多购。因而这种制度能有效地防止原料贮存量不足或过量贮存。

当库存卡上规定每种原料的标准贮量时，不必逐项清点每种原料的实际库存量，只要翻阅库存卡即可，这样能够节省工时，同时以这种方法采购，采购数量比较稳定，不需要每次决策，采购管理比较方便。但是该方法需要对原料进行不定期的采购，采购和运输的工作量比较大，而且库存卡上要正确登记库存的进货和发货量，卡片登记工作比较费时。

实际上，许多餐厅将上述两种方法结合使用。一方面对各项库存的原料建立库存卡；另一方面又对各类原料规定定期采购的日期。同时，库房管理员经常查阅记卡，随时注意对达到订货点贮量的原料发出采购通知。

27.11 食品原料采购程序

采购程序因餐厅规模、组织机构设置的不同而不同,私营小餐厅需要什么就买什么,不用填写任何申请购物单,也无须互相监督。而较大的餐厅则有专门的采购部和专职采购人员。大型高级宾馆为此还专门设立验收部,以确保对采购原料的数量、质量进行检验控制。中小型餐厅虽然没这么复杂的组织机构,但实际上具备这些环节和功能,只不过这些工作是由较少的人或一个部门完成的,而不是由几个部门完成的,其采购程序为:

(1)厨房确定需要什么原料后填写领料单。

(2)原料仓库根据领料单将食品原料发放给使用部门。

(3)当存货降至再订购点时,库房向采购部送"请购单",申请采购。请购单必须说明要采购的原料品名、规格、数量及建议供货单位。

(4)采购部使用清购单向供货单位订购所需原料,然后给验收部和财务部各送一份清购单副本。所以清购单应一式三联,清购单给验收部的目的是按单验收所购原料实物,给财务部的目的是准备付款。

(5)供货单位收到清购单后发货,连同交货单、发货单、发货票送至验收部。

(6)验收部门根据清购单验收后入库,并将发货票和其他凭证签字盖章后送到采购部。

(7)采购部对发货票认同后,送至财务部,采购部的任务已经完成。

(8)财务部审核后,向供货单位付款。至此,整个采购活动结束。

27.12 原料验收的规定

餐厅对所采购的原料进行验收, 其目的就是要了解所采购的原料质量及价格是否符合规定标准, 所以验收人员对原料的标准及鉴别方法要非常熟悉。验收时,验收人员要制作收货记录,注明收货人姓名、货物名称、价格、收货日期。如果该原料需要立即使用,可直接交给厨房;如是储存备用,应将其记入存货清单后及时入库库存。

验收以箱或以袋为单位的物品时,应打开箱子或袋子检查内部物品,并

将品种、采购日期、重量等登记入账，再在物品上贴上标签，注明品名、供货单位、收货日期、重量、价格。如果购进肉类、鱼类及家禽等，均需附上双联式的签条，载明供货单位、单价、重量、总价、收货时间。一联交厨房，另一联交给餐厅管理员（或成本控制员）。

标签或签条的作用是：

(1)标签或签条记有原料价格。传到餐厅管理员手中时，餐厅管理员可以根据记录的价格控制菜肴成本。

(2)标签或签条记有原料购买时间。签条上的日期可作为原料保鲜度的凭据，为原料出入库提供了依据，通常采取先进先出的管理方法，避免因原料贮存过久超过保质期而加大损耗。

(3)标签或签条的记录，有利于财务人员作账，有利于对库存原料的管理，库管人员不必到库房逐个清点，就可凭标签或签条记录对库存原料存货一目了然。

(4)标签或签条有利于盘库清点。库房存货通常每周清点一次，每月还要进行一次彻底而完全的盘库清点，使用签条就可以简化清点存货手续，还可以将重量、价格等资料转抄到存货清单上。

27.13 原料验收的方法

餐厅采购员将餐厅所需原料采购后，必须经过验收，验收一般采用以下方法：

1. 一般验收

一般验收又称目视验收，即原料用度量衡器具依照合约规定的数量予以称量或清点。比如每天采购的肉类、蔬菜等都可以通过杆秤或磅秤其重量与采购单上标注的重量是否一致。

2. 技术验收

对目视无法验收的原料，可由技术人员运用特备的仪器进行技术鉴定，称之为技术验收。餐厅采购的鱼、豆制品等是否新鲜，可由厨师直接过目，因为他们最有经验。

3. 抽样检验法

这种方法多用在餐厅大批量采购的干货上，如木耳、红枣等，检验员无

法一一甄别其质量好坏,只能采取抽样检测的方法检验。在验收过程中,有时会出现以下问题:

(1)质量不符。当质量不符时,非食品类可采取退货方式处理,如果是不适合久存的物品,可与供货商共同确认后请其带回,因质量不符退回原供货商而出现的数量不足,由采购人员重新补订货。

(2)数量不符。数量不符是指供货数量与订货数量不符,当供货量多于订货量时,多出的货物应拒收,并请送货人员带回,在单据上填写实际收货数量;如果供货量少于订货数量时,应立刻通知订货、采购、仓管及厨师做必要的处置。

需要说明的是,一旦发生验收数量少于订货数量时,要按实收数量填写单据。需补货时,视为新订单,这样一笔一笔地记清楚,才能确保账面与实际货物数量一致,以避免出现账物不符的现实。

第28章
出入库管理

28.1 建立库存卡制度

为了便于货物的保管、盘库、补充,加强对库房的管理,必须对储存的货品建立库存卡制度。库存卡要求对每种原料的入库和发料作好数量与金额记录,记载各种货品的结存量。库存卡主要包括5项内容:

1. 进货信息

进货信息主要包括进货日期、数量、单价、金额及账单号,这类信息可以保证原料采购后及时入库,防止丢失,一旦出现问题便于查对。

2. 发货信息

库存卡应详细记载原料的发货情况,包括原料使用去向(根据领料单号可以查出去向)、数量、金额等,便于掌控核对。

3. 结存量信息

库存卡记载着原料的结存数量、单价、金额,便于掌握原料的短缺情况。

4. 采购信息

库存卡应记载各种原料的标准库存量、订货点贮存量、订货量、订货日,这些信息可为采购管理提供方便。

5. 原料货位信息

库存卡应标明原料的货架号,与货架卡配合使用,可以方便库房管理员寻找货品位置与盘点库存。

库存卡管理中常见的管理卡有:库存卡、货架卡、领料单。

库存卡一般采用永续活页方式记录,填完一张再补一张,库存卡按种类

归类,并以货品存放的固定顺序作为库存卡的编排顺序,以便查找。

货架卡记录原料的一些基本信息,粘贴在货架上,便于货品的核对、查找、盘点。

领料单与库存卡配合使用,可以有效控制发货,是产品成本核算的重要依据。

28.2 原料盘存管理

对库存原料按期盘点（通常每月一次）是原料贮存管理的一项重要内容。盘点是定期核实清点仓库存货、检查原料账面数字与实际贮存数字是否相符的工作。必要时,盘点可以随时进行。原料盘点不仅由仓库保管人员经手,还应由财务部门派人专门监督。使用永续盘存卡进行库房管理,可以随时掌握库存原料的最新滚动存量,保证对库存原料的及时了解,方便对库存原料进行补充和发货的控制。

例如,通过查看盘存卡,发现10月31日库内樱桃还有90罐,11月2日采购进货252罐,当日又领用18罐,截止11月2日库存数为324罐,不仅原料的库存情况一目了然,同时还为原料采购数量的确定提供了方便。

每一种库存原料必须经过实地清点核对,检查实际库存量与永续盘存卡账面数字是否相符合,然后填写存货清单。如果实际库存数与账面数字有出入,那就需要重新清点库存实物,或查询该原料的进货记录和发料记录。倘若差错原因无法找出,则应根据该原料的实际库存数修改账面数字,使两者相符。为了便于清点,加快盘存速度,永续盘存卡的编排序号以及存货清单上原料编排序号应该与仓库原料存放的实际序号完全一致。这样,不仅节省大量精力和时间,而且能避免遗漏。如果餐厅不使用永续盘存卡,则盘存清点只不过是逐一点数存货数量,并将数字记入存货清单这样一个简单的过程,控制作用不大。

盘存清点结束以后,应立即计算各种原料的价值和库存原料总额,作为本期原料的期末结余,而本期的期末结余自然是下期的期初结余。由于每一种原料以不同的价格购进,也因为同一原料的市价在一个会计周期内也会有涨有落,因此科学计算各种原料的价值,准确决定各种原料的单价,成为盘存清点工作的关键,因为它关系到库存原料总额的计算。

28.3 原料的发放与领用

加强原料发放管理，一是为了保证菜品用料及时、充分；二是为了控制厨房用料的数量；三是为了正确计算厨房用料成本。为此，原料的发放要遵循以下原则：

1. 原料要定时发放

仓库保管人员应有充分的时间整理仓库，检查各种原料的库存数量及质量为了促使厨房加强用料的计划性，必须规定原料的发放时间，定时发放。

2. 原料发放要履行必要的手续

为了记录每一次发放的原料数量及其价值，便于正确计核原料成本，必须坚持凭领用单发放原料的原则。领用单由厨房领料人填写，厨师长及有权审批的人员核准签字，然后送仓库领料。保管人员凭领用单发料后应在领用单上签字。原料领用单一式三份，一联随原料交给领用厨房，一联由仓库转交财务部，一联作仓库留存。仓库保管员要坚持原则，做到没有领用单不发货，领用单没有经过审批签字，或涂改、字迹不清楚的也不予发货。

3. 正确计价

当天发货结束后，仓库保管员应逐一将领用原料计价，并及时转交原料成本控制人员，使库存原料与账卡相符，同时协助作好厨房成本控制工作。

28.4 原料内部调拨管理

餐厅内各产品之间，在生产过程中有时使用同一种原料，要采取措施，加强对不同产品使用同一种原料的管理。具体管理办法是：

1. 各领各的料，各记各的账

不同产品领同一种原料时，要按产品各领各的料，各记各的账。领同一种原料时，要按产品品种分别填写领料单。仓库保管员要按领料单发料，不得互相代领。核算成本时，也应分别核算，不应合并核算，这样才能分别计算和考核不同部门和人员的消耗成本。

2. 各用各的料

各算各的成本在生产产品过程中，由于不同产品使用同一种原料，生产操作人员有时图省事，直接从其他操作人员手中借用原料，事后也不补还。这种做法，使不同产品的成本核算失去了真实性。因此餐厅内部应规定，不同产品之间不准互相借用原料，哪个产品需用原料时，直接办理领用手续后到仓库领料。

3. 领料数量要记准确

不同产品领同一种原料时，领用数量要记准确，领用手续要完备，不能有漏洞。要坚持一单一记、一笔一核。不能记估计数、大约数，要记精确数。领料人员从库房领料后，在使用前要有专人复核。

4. 余料要退库

各种产品所用原料的余产，要分别于当日退库。即使剩余的是同一种原料，也要分别办退库手续，不能混放到一起一块退库。仓库管理员对退库的同一种剩余原料，也要分别办理退库手续。以便为以后成本核算提供准确依据。

第29章
厨房管理制度

29.1 厨房的概念

餐饮服务包括劳动服务和生产实物产品。厨房就是生产这些实物产品的地方。因此,厨房的概念可以这样表述:厨房是指餐厅以营利为目的,为服务宾客而生产菜品的场所。

厨房可分为如下几类:

(1)按照规模大小分类。依照生产规模,厨房可分为小型厨房、中型厨房、大型厨房。

(2)按照厨房产品特点分类。依照产品特点,厨房可分为中餐厨房、西餐厨房、凉菜厨房、卤水烧烤厨房、燕鲍翅厨房、热菜厨房、面点厨房、西点厨房等。

(3)按照销售服务对象分类。依照不同的销售服务对象,厨房可分为零点厨房、宴会厨房等。

厨房是餐厅生产菜品实物的部门,而这种实物产品有别于其他工业产品。菜点主要通过厨房人员手工制作,原料的采购供应随季节变化而改变,因而导致厨房的生产、制作过程具有自身的特点。

首先是生产数量的不确定性。厨房生产菜点是先有宾客点订而后进行生产,而其他工业产品是先生产后产生消费者。由于宾客是否到餐厅用餐经常会受到天气、季节、交通、节假日等因素的影响,这就使厨房的生产量难以准确预计,从而给厨房的备料、人员安排和管理带来一定的困难。这就需要厨房的管理者根据以往的销售资料和生产经验来作出较为准确的预测。

其次是生产制作的手工性。厨房生产的菜点品种繁多,规格各异,生产

量小,技术复杂程度不一,决定了厨房人员制作菜点的质量不同,这种手工制作的差异性,导致了菜点品质的非标准化和不稳定性。同时,烹饪产品也因此而呈现出丰富多彩的口味与特色。

29.2 厨房面积的确定

厨房面积大小对生产菜品至关重要,它影响到工作效率和工作质量。面积过小,会使厨房拥挤和闷热,不仅影响厨师操作速度,还会影响员工的工作情绪;面积过大,员工工作时行走的路程就会增加,既浪费时间又耗费精力,同时还会增加清扫、照明、维护等费用。

国内外厨房面积的差异很大,影响厨房面积的因素主要有:

1. 原料的加工程度不同

发达国家对食品原料的加工已实现社会化,如猪、牛等按不同部位及用途做了精细、准确、标准的分割,按质、按需定做;而国内的肉类原料加工仍是简单分割、规格不准、分量不实,或以整片、整只出售,需要餐厅进行重复过细的加工。食品原料,特别是肉类的多次加工,需要较大的加工场地,也就导致需要较大面积的厨房。

2. 供应菜肴品种的差异

中餐中有许多菜肴制作工艺复杂,如鱼翅、海参的涨发需要多道工序、多种设备的处理,故中餐厨房面积一般大于西餐厨房。

3. 设备的先进程度与空间的利用率

一般来说设备先进程度越高,它的整合能力就越强,空间的利用率也就越高,反之亦然。

按上述分析,中餐厨房的面积应大于西餐厨房,但由于中西方社会发展进程不同,社会观念也不同,也影响了厨房面积分配比例上的不同。现代西方文明普遍认同宽敞、舒适的厨房工作条件,能批量生产出优质产品,因而西方国家的厨房设计在面积、温度、照明等方面同餐厅规模和档次完全匹配;厨房面积加上后台其他设施,一般占到整个餐厅面积的50%左右;而国内餐厅在安排餐饮布局时,往往将面积最小、楼层最次、条件最差的空间留给厨房。

确定厨房面积的方法有两种,一是以餐厅就餐人数确定。使用这种方

法，通常就餐人数越多，人均所摊厨房面积就越小，这主要是因为小型厨房的辅助间和过道等所占的面积不可能按同等比例缩得太小。二是按餐厅面积与就餐面积所占比例确定。通常，厨房除去辅助间之外，其余面积应是餐厅面积的 40%~50%，占餐厅总面积的 21%左右。

比例中应留有一定的弹性系数，这是因为各餐厅的定位、档次、功能以及用料情况，制作工艺、设备设施、场地可用面积等因素各不相同。

29.3 厨房的区域安排

厨房的区域安排是指根据餐饮生产特点，合理安排菜品生产顺序和生产空间分布。一般情况下，一家综合型的餐厅，其生产场所大致可以划分成三个区域。

1. 原料接收、储藏及加工区域

这一区域的布局应靠近原料入口，区域中有干藏库、冷藏库、冷冻库等，还应有办公室和适当规模的加工间，根据原料加工的范围和程度，确定其面积的大小。

2. 烹调作业区域

此区域应包括冷菜间、点心间、配菜间、炉灶间，以及相应的小型冷藏室和周转库。这个区域是形成产品风味、质量的集中生产区域，因此应设置可透视监控厨房的办公室。冷菜间、点心间、办公室应单独隔开，配菜间与炉灶间可以不作分割。

3. 备餐清洗区域

布局时应包括备餐间、餐具清洗间和适当的餐具贮藏间。小型厨房可以用工作台等做简单分割。

以上三个区域是不同规模的厨房进行餐饮产品生产所必需的，布局时应形成相对独立而功能清楚的格局，确保厨房有一个通畅的生产流程。

29.4 厨房产品的特殊性

厨房产品不像其他产品那样，能够大批量地生产。厨房产品的特殊性决

定了它的生产要受到很多因素的制约。厨房产品的特殊性有以下几个方面：

1. 菜点产品是食用性商品

同其他产品不同，厨房产品是人们用来食用的粮食或蔬菜商品，是满足人类食欲生理需要的特殊商品，除具有一般商品共有的支换属性外，还具有其他商品不具有的可以信用这一特殊属性。由于厨房产品的可食用这一特殊属性，决定了它的生产加工具有别的产品所没有的特点。

2. 产品规格多，生产批量小

菜品产品的制作量，根据宾客多少和菜品种类多少而定。因此，菜品生产往往表现为个别的、零星的、时断时续的、规格不一的作业方式。

3. 个别订制决定生产

一个中型厨房通常每天需要提供百余种菜品，而每种菜品的内容、形式、数量、制作方法各不相同。宾客来餐厅就餐，一般采取点菜方式，一桌菜品需要不重样地搭配变化，而这正是厨房新产品的特殊性。

4. 产品销售的即时性

消费者从进餐厅到离开餐厅，快者半小时，慢者1~2小时。在这短暂的时间内，餐饮生产、销售、消费三个环节同时进行。这不仅要求厨房的各项准备工作要充分，还要求每一位厨师在生产过程中具有熟练的烹调技艺。菜品一经生产，其预期的质量效果随着时间的延长而降低，色、香、味、型、温等发生相应的变化。因此厨房生产应与前厅服务员密切协调，保证菜点即出即销，也只有这样，才能满足消费者的需求。

5. 产品数量受时间和场所限制

餐饮产品销售，有一定的时间性，限定在早餐、中餐、晚餐时段，其他时间一般没有销售量。与此同时，如果厨房狭小，应有的设备不足或厨房人员不够，就是在就餐高峰时段，菜品的生产和销售也必定会受到影响。

6. 烹饪原料和菜点成品易腐败变质和损耗

烹饪原料大多是鲜活的，含有各种营养素，如果在运输、加工过程中保管不善，极易腐败变质。菜品成品如不及时销售，也容易被细菌、灰尘污染，甚至被内部职工偷吃消耗。这样，就有可能导致成本提高、利润下降。

7. 菜品质量的不稳定性

厨房产品质量的不稳定因素主要表现在以下几个方面。

菜品必须因人、因事、因地点、因季节等变化而变化。

菜品生产具有一定的协作性，因为每一道菜都需要数人共同协作才能

制作完成，如果上一道工序不合格，就会影响下一道工序的质量，以致整个产品质量都受到影响。

由于菜品生产是手工操作，每一位厨师的烹饪技艺都存在差异，所做菜品质量就会各不相同。即使是同一位厨师，由于受体力、情绪、环境等因素的影响，同样也会生产出不同质量的产品。

同样的烹饪原料，由于产地不同、季节不同，在烹饪加工中也会发生不同的变化。

29.5 厨房管理职能

对厨房人员、餐饮原料及厨房设备、工具和生产流程及产品质量等安排的管理。准确地说，厨房管理是指依照一定的规律、程序和方法，对厨房内的各种资源（人员、原材料、能源、资金、设备、时间等），进行有效的计划、组织、指挥、协调和监督，通过充分发挥员工积极性，以实现餐饮经营目标的过程。

厨房管理的基本职能就是通过计划、组织、指挥、控制、协调、反馈等程序，利用厨房内的各种资源，以最小的消耗，取得最大的经济效益。

1. 计划职能

厨房的生产计划是餐厅经营的基础，它是依据餐饮经营方针和经营目标，从设计菜单到厨房的运转程序，从制订各种制度到规定菜品规格、标准等的运筹规划。要使生产计划得以实施，就要了解厨房现有的人员数量、技术水平、烹饪设施和设备，了解同行及竞争对手的经营水平、规模、特色等，并根据历年的销售资料进行指标数据的预测。而且，该计划应在其他相关计划之前提前制订出来，比如员工培训计划、设施设备更新计划、厨房改造计划、菜点开发创新计划等。计划在实施过程中，要及时检查，总结计划的执行情况，不断提高计划的有效性。

2. 组织职能

组织是实现计划的保证，也是计划的延续。组织职能就是管理者根据计划的要求，建立一个有效的、得力的组织机构，厨房的管理者应合理地组织人员协调各部门和各工种人员的工作。根据个人的性格特点和专长，正确配备和选择各岗位负责人和技术骨干并规定其职责和权力，使每个人都有较合适的工作岗位，做到人尽其才，使组织机构充分发挥作用。

3. 指挥职能

厨房是由许多工种、环节组成的,是分工协作的联合体。要使它成为一个有机整体,做到令行禁止,步调一致,必须有强有力的指挥系统。根据工作的进展情况和计划目标的完成情况,随时发出指令,以保持厨房各项活动的顺利进行。

4. 控制职能

厨房是一个动态的生产部门,内外条件一直处在变化之中,要想有效地实现既定目标,仅仅有良好的计划和组织、指挥是不够的,还要有严密的控制系统。这个控制系统主要是检查和监督每个部门、每个岗位各项工作的进展是否与原定的标准、计划和目标相符合。检查、分析计划执行情况,关键是揭露偏差,找出产生偏差的原因和克服的办法。

5. 协调职能

管理学家把协调称之为"管理中的管理"。厨房协调职能就是将厨房内外、各个环节的工作、各个方面的力量作新的综合平衡,动态调整实施计划的力量,使之相互协调,配合默契,紧紧围绕生产计划开展工作,以便保证经营目标的顺利实现。

6. 反馈职能

反馈的目的就是为了调整检验决策和计划,使管理更加有效。厨房生产与管理信息的反馈来自三个方面：一是厨房内部生产人员对厨房所订的各项计划在实施过程中的意见;二是厨房外部对厨房生产的意见,即餐厅服务人员和宾客对厨房生产的意见;三是市场信息对厨房生产的影响。市场信息包括市场饮食动态、市场原料供应等情况。通过各渠道的信息反馈修订下一步的生产计划和其他计划,并及时调整当前的工作目标,改进工作方法,提高管理效率。

29.6 厨房管理的主要任务

厨房是餐厅管理的重点,厨房管理比较复杂,既有对厨房工作人员的管理,又有对厨房物品的管理,还有对厨房的卫生管理等。厨房管理的主要任务如下：

1. 提供优质餐饮产品,开创独特的饮食风格

提供优质产品,就是提供能满足宾客要求的优质菜品和良好的服务,这是厨房管理最基本的任务。开创独特的饮食风格,就是要分清本餐厅经营的主次,发挥本餐厅的技术专长,充分利用名特原料,运用独创技法和独有菜式,力求菜品新颖别致,引人注目,并且亮出名店、名师、名菜、名点的旗帜,显现出与众不同的菜品风格。

2. 建立合理的组织机构,调动厨师的积极性

一个厨房必须有一个合理的组织机构,充分利用这个机构,合理组织人力,量才使用,人尽其才。及时检查和督导厨房生产,发现问题,迅速纠正。正确对待厨师提出的要求,仔细分析、鼓励和帮助厨师发挥特长,调动厨师积极性,提高菜品的质量。

3. 加强厨房生产的成本控制,做到标准化、规格化生产

餐饮产品价格高低,直接关系到消费者的利益,也是宾客反映强烈的焦点问题。要控制成本,必须抓菜单的定价控制,抓原料的控制(采购、验收、保管、领料、发放),抓烹饪过程中的控制(加工、切配、烹调、装盘),做到标准化、规格化生产。只有层层控制,才能保证菜品质量,保证菜品生产获得利润。

4. 设立精练、高效的生产运转系统

餐饮管理要为整个厨房设立一个科学的、精练的、确有成效的生产运转系统。如济南净雅海鲜大酒店在厨房管理中率先使用计算机点菜系统和成本控制系统,取消厨师长开列菜单的繁杂工作,一菜一单,前厅和厨房终端同时接收,菜随单走,单菜单炒,上菜迅速,不易出错,大大提高了生产效率。

5. 建立健全岗位责任制,制定基本的规章制度

健全各项规章制度,是厨房管理成功的重要保证。各项规章制度必须是切实可行的,它可以使每个岗位上的生产人员明确自己的职责和具体的任务,以保证各项工作按标准、按程序、按规格进行。制度一旦制定公布,厨房管理者必须严于律己,模范执行,确保制度的严肃性。正如喜来登集团提出的制度好比“红炉”:一是它一直保持热烫;二是你若碰它,它就会烫你(你不碰它,它也不会主动烫你);三是任何人碰它,都会被烫伤。

6. 加强培训,提高厨师的素质

对厨师进行多方面的教育和培养,是厨房管理的重要任务之一。比如,文化基础的提高、职业道德的培养、岗位职责的学习、专业技能的培训等。要不断地灌输厨房管理的新理念,努力提高厨师的个人素质和整体水平,增强

参与市场竞争的能力。

29.7 厨房生产方式

厨房的生产方式主要有包干制、分工制、中心厨房制、生产线制四种。

1. **包干制**

包干制,是指厨房内部不进行明确分工,所有厨房员工共同承担厨房的所有工作。在包干制的生产方式下,每个人都要从事不同的操作:厨师大多都是掌握多种烹饪技艺的“全能型选手”,从原料加工到成品的若干道工序全包,哪怕有些环节自己并不擅长;其他工作人员,比如传菜员,除了负责传菜,可能还要包洗碗和清洁厨房等工作。

包干制的优点:组织结构简单,厨师工作内容丰富,可随时看到劳动成果,容易激发工作热情。包干制的缺点:劳动效率不高,生产规模太小,设备利用不充分,能源消耗较大,手工随意性强,容易造成生产现场忙乱。

包干制适合规模小、人员少的餐厅。

2. **分工制**

分工制恰好与包干制相反,厨房内部有严格分工,每位厨房工作人员都有自己固定的岗位及工作内容。分工制的最大特点就是厨房生产岗位的设置,并明确每个岗位的责、权、利和生产任务。

分工制的优点:职责明确,有利于提高厨房员工的工作熟练程度,员工对自己的工作更加专业;减少时间损失;节约劳动成本;提高工作质量;充分发挥员工的潜力。关于分工的优点,亚当·斯密曾作过这样一个说明:“一个人如果独立生产,每天只能制作20枚针,而如果进行分工合作,一个工人的平均日产量可达到4.8万枚。”分工制的缺点:工作比较单调;明确划分权责容易,但科学合理地划分权责困难;生产中人为干扰因素多,协调力度大,管理工作复杂,从而影响到菜品质量控制和成本控制,劳动生产效率也大受影响。

3. **中心厨房制**

中心厨房,又称中央厨房或配餐配送中心,是指设立一个集中加工的主厨房(又叫加工厨房、配送中心),负责所有经营产品的原料加工和切割、配送的场所。中心厨房制主要应用于连锁餐厅,通过中心厨房将原料按照统一的品种规格和质量要求制作加工成半成品, 然后配送到各连锁经营店进行

二次加热和销售组合后销售给顾客，也可直接加工成成品与销售组合后直接配送销售给顾客。

中心厨房的优点：所有原料购入后均按标准加工生产，使菜品质量得到保证；由于采用标准配份方法，使菜品数量保持统一；由于采取了集中统一的加工配份方法，使原料利用率达到最大值，加上人力成本降低，从而使餐饮企业的效益处于最佳状态；另外，成品在质量、口味上的统一性更为明显。

中心厨房的主要功能包括：集中采购、生产加工、质量检验、统一包装、冷冻储藏、统一运输、信息集中处理。

4. 流水线制

流水线制又称为“福特制”，因20世纪初美国汽车大王亨利·福特首次运用于汽车装配技术而闻名于世，50年代由麦当劳引入快餐企业。流水线制以分工为基础，将每一个生产过程科学地、合理地分解成若干项简单工序，然后将每道工序制定出明确的动作时间和节拍，实现标准化生产。

流水线制的优点：除少数工序手工操作外，绝大部分采用机械化生产，单项流水作业，大大降低了生产成本，提高了劳动生产率。流水线制的缺点：由于中餐菜品品种多样、制作过程复杂以及先有顾客后生产等特点，暂时还不适合大规模采用流水线制。

29.8 员工管理的方法

员工管理要有科学性、要讲方法，管理的方式不能简单、粗暴。对员工管理有以下几种方法：

1. 大厨工作制

大厨工作制，也叫厨师长工作制。一般来讲，一个厨房的管理如何，关键在厨师长。厨师长的技艺、能力、人格和所采取的管理方法，会直接影响厨房的管理效果。因此，厨师长对厨房的人员组织、各个岗位的安排、厨房物料的管理、菜点的生产质量以及餐饮服务和销售的协调等，都负有重要责任。一个合格的好的厨师长，能够带动整个厨房，把厨房的管理搞上去。大厨工作制的管理方法可以参考餐饮经营管理方法中的“标准化管理法”和“人本管理法”。

2. 岗位工作制

岗位工作制,也叫制度管理法。明确厨房的岗位职责,建立健全厨房管理制度,并把这种制度具体落实到各个工作岗位上去,就能很好地完成厨房的工作任务。如成本控制可通过成立以“最小成本核算单位”为标准的工作小组,对该岗位的成本进行详细有效的控制。以头灶主厨小组为例,主灶、主墩、主荷三人组成一个小组,从菜品设计、原料采购申报单、菜品的推出,以及每天本小组的菜品销售额、所消耗的原料成本等,都有详细记录和报表,对工作量和工作业绩的考核,一清二楚。因此,岗位职责的落实是衡量和评估每个人工作好坏的依据,是工作中进行相互沟通协调的依据,也是选择岗位人员的参照标准,同时也是实现厨房工作高效率的保证。

厨房管理制度是规范和纠正员工工作行为的措施。要想管理好厨房,在工作上卓有成效。就必须运用制度来约束员工的行为。科学的厨房管理,是通过执行一整套规章制度来实现的。

3. 激励工作法

在厨房生产过程中,要提高生产率,稳定产品质量,必须调动人的积极性。而激励工作法就是调动厨师积极性的可行方法之一。

激励工作法是指厨房管理者运用奖励或鼓励的方式,激发厨师工作热情的一种方法。美国哈佛大学詹姆士博士曾经指出:“绝大多数职工为了应付企业指派给他的全部工作,一般只需付出自己能力的20%~30%,即能达到企业的需求。”也就是说,厨师在工作中只需付出很小一部分智慧和能力就能“保住饭碗”。如果管理者利用有效的激励手段,使厨师付出全部能量的80%~90%,厨师的工作表现和厨房业绩将会发生质的飞跃。

4. 改造后进法

对于后进厨师,更应采取有效方法调动他们的积极性,也就是改造后进法。管理者要积极主动地关心他们,耐心实施心理辅导,分析后进原因,安排合适的工作岗位,充分发挥他们的特长,使其树立工作信心。另外,通过有效培训,加以严格的督导和帮助,使其感受成功的喜悦;对屡教不改者,实施严格的纪律约束,让其感觉到压力。对于一些不思进取的老厨师,不能听之任之,有违规行为的,要严肃处理,否则会严重影响到整个厨房管理。但是在处理上要慎重,注意言辞褒贬得当,在公开场合要不失时机地对他们的优点给予表扬,赞扬其丰富的工作经验和以往对餐厅所作的贡献,并要求其他厨师向他们学习。在自尊自爱心理的驱使下,他们的工作表现将会保持在一定的

水平上，有时还会将一些后进厨师带动起来一起努力工作。

5. 纪律处分法

对经过教育帮助还不见效的个别厨师，就要采取纪律处分法进行管理。纪律处分的方法有很多，根据违反规章的程度，可以有以下几种处分：口头警告；书面警告（过失单）；扣罚资金；降职；停职；劝其辞职；除名等。纪律处分不是为处分而处分，要讲究惩前毖后，治病救人的原则。纪律处分是管理者在管理过程中使用的最后一种方法，在惩罚前要做到事先警告，应向犯错误的厨师讲清利害关系，让其了解为什么要进行处分，不要搞突然袭击。处分要及时，否则受处分者对处分与错误之间的关系可能变得模糊，降低了执行纪律的惩戒作用。

29.9 厨师长的选配

厨师长是烹饪生产的主要管理者，是厨房各项规定的决定者。因此，厨师长选配的好坏，直接关系到厨房生产运转和管理的成败，直接影响到厨房生产质量的优劣和厨房生产效益的高低。

厨师长选配，首先要明确厨师长的素质条件，根据素质条件再选择合适人选。

厨师长的基本素质包括以下几个方面。

（1）必须具备良好的思想品质，严于律己，有较强的事业心，忠于企业，热爱本职工作。

（2）有良好的体质和心理素质，对业务精益求精，善于人际沟通，工作原则性强，并能灵活解决实际问题。

（3）有开拓创新精神，具有竞争和夺标意识，聪明好学，有创新菜肴、把握和领导潮流的勇气和能力。

厨师长应具备的专业知识包括以下几个方面。

（1）熟悉不同菜系的风味特点；熟知特色原料、调料的性能、质量要求及加工使用方法。

（2）熟悉现代烹饪设备性能；熟知菜肴（点心）的制作工艺、操作关键及成品的质量特点；勇于突破自我，有研制、开发受客人欢迎的菜肴新品能力。

（3）懂得食品的营养搭配组合，掌握食物中毒的预防和食品卫生知识。

(4)懂得色彩搭配及食物造型艺术,掌握一定的实用美学知识。

(5)具有中等文化知识基础,了解不同地区客人的风俗习惯、宗教信仰、民族礼仪和饮食禁忌,具有一定的口头和书面组织、表达能力。

(6)熟知成本核算和控制方法,具有查看和分析有关财务报表的能力。

29.10 厨房管理要使用"法"、"理"、"情"

在现代化厨房管理中,法,理,情三者之间关系是可以相互转换的,这是管理者进行管理的最高境界。

"法"是情和理的基础,法是指管理中的基本规章制度,例如考勤制度,奖罚制度、岗位责任制等,它规定了餐厅与员工之间特定的关系、义务和权利;另一个是指专业管理制度,例如成本管理制度、食品烹饪制度、质量标准、食品制度等,这些专业管理制度规定了员工在工作过程中所应遵循的程序和标准。

"法"是厨房管理的基础,没有"法"的制约,就谈不上组织纪律、制度措施对员工行为的约束,从根本上讲,更谈不上有效管理。任何一种形式或风格的厨房管理,都是建立在"法"的基础上的。

"理"是法与情之间的纽带。"理"可以表现为人之常理、社会职业道德,也可以表现为文化习俗的道理。食品生产过程是以手工操作为主的烹调过程,人的情绪心理、技术水平时常影响烹调质量,利用"理"去协调产品质量与人的情绪之间的矛盾是最有效的办法。

"理"是协调人际关系的重要润滑剂,许多管理实践已经证明,成功的厨房管理者首先是成功的人际关系专家。要做到这一点,必须善于用情'理'去变通法理(而不是改变破坏"法"理),用情"理"去理顺法与情之间的差异或冲突。

"情"是法与理的升华。"情"是指员工的感情,或者是企业的凝聚力,也包含人际关系的协调。人是有感情的,无论是正式的组织关系,还是非组织关系,无论是员工关系,还是领导与被领导的关系,都需要用感情去维系。所以,在法和理之上,情可以说是最高的境界。管理人员要主动关心属下的思想和生活,解决他们的实际困难,建立亲密和谐的上下级关系,这样才能调动员工的积极性。

用“法”去约束员工，用“理”去调动员工，用“情”去团结员工，这就是法、理、情三者之间的辩证统一关系。要使管理工作更富有成效，不断提高厨房管理水平，必须学会情、理、法的融通。

29.11 建立厨房生产标准

建立厨房食品生产标准是指将食品生产质量、产品成本、制作规格等用文字详细规定出来，并用于检查、指导食品生产加工的全过程，消除一切生产性误差，确保食品质量，以达到严格管理餐厅的目的。

1. 加工标准

对原料数量、质量、涨透程度、刀工处理等工序规定详细标准。

2. 配制标准

对菜肴原料品种、数量、营养成分等配制。

3. 烹调标准

对加工、配制好的半成品进行烹饪时，各种调味品的比例，应掌控的烹饪温度，菜品的颜色、形状、味道、香气作出详细的规定。

4. 标准菜肴

对菜肴的装盘数量、餐盘尺寸、装盘形式、装盘时间作出详细规定。

上述标准，可制成表格，张贴在工作处随时对照执行。另外，还可以将标准写在各种显示卡上，如制作方法卡、制作程序卡、分份标准卡、份菜标准配方卡等。

29.12 厨房考勤制度

建立厨房考勤制度是加强厨师管理的重要内容，厨房考勤制度包括以下内容：

(1)厨房工作人员上、下班时，必须打考勤卡，严禁代人或委托他人代打考勤卡。

(2)穿好工作服后，应向组长或厨师长报到或接受总体点名。

(3)厨房需要加班时，加班的厨师留下，不加班的厨师下班后应离开工

作地。

(4)上班时应坚守工作岗位,不脱岗,不串岗,不准做与工作无关的事,如会客、看书报、下棋、打私人电话等。不得带亲戚朋友到餐厅玩耍、聊天、不得哼唱歌曲、小调。

(5)因病需要请假的员工应提前一日向厨师长办理审批手续,并出示医院开具的医疗诊断证明。因不能提供相关手续或手续不符合规定者,按旷工处理。

(6)需请事假的,必须提前一日办理请事假手续,经厨师长批准后方可离开,未经批准不得擅离岗位。电话请假一律无效。

(7)根据工作需要,需延长工作时间的,经领导同意,可按加班或倒休处理。

(8)婚假,产假、丧假按国家有关规定办理。

(9)本制度适用于厨房的所有员工。

29.13 厨房着装制度

餐厅不同部门的员工其着装要求也不尽相同，对厨房人员的着装要求如下：

(1)上班时间须穿戴工作服帽,在规定位置佩戴工号牌或工作证。服装要干净、整洁,工作时间不得裸背敞胸,不得穿便装和怪服。

(2)上班时间必须穿工作鞋,不得穿拖鞋、凉鞋。

(3)工作服应保持干净整洁,不得用其他饰物代替纽扣。

(4)工作服只能在工作区域或相关地点穿戴,不得进入作业区域之外的地点,禁止着工装进入前厅。

(5)必须按规定系围腰操作,不得拖曳。

(6)违反上述规定者,按餐厅处罚条例进行处理。

29.14 厨房日常工作检查制度

大多数餐厅特别制定了厨房日常工作检查制度，负责检查的工作人员应该严格按照制度进行检查,检查内容包括以下几个方面：

(1)厨房日常工作检查内容包括店规、店纪、考勤、着装、岗位职责、设备使用和维护、食品储藏、菜肴质量、出菜制度及速度、原料节约及综合利用、安全生产等项规章制度的执行和正常生产运转情况。

(2)各项检查的内容和时间安排为:

卫生检查:每日一次,包括食品卫生、原料卫生、环境卫生、餐具卫生、个人卫生检查。

纪律检查:每月一次,包括劳动纪律,考勤纪律,店规店纪检查。

设备安全检查:每月一次,包括设备使用、维护安全检查。

生产检查:每周一次,包括储藏、制作、质量、效率检查。

每日例查:每日二次,包括餐前、餐后工作过程,个人及其他卫生检查。

(3)检查人员对检查工作中发现的不良现象,依据情节,做出适当的处理,并有权督促当事人立即改正或在规定期内改正。

(4)属于个人包干范围或岗位职责范围内的差错,追究个人责任;属于部门,班组的差错,则追究其负责人的责任,同时采取相应的经济处罚措施。

(5)对于屡犯同类错误,或要求在限期内改进而未做到者,应加重处罚,直到辞退。

(6)检查人员应认真负责,一视同仁,公正办事。每次参加检查的人员,对时间、内容和结果应做书面记录备案,检查结果时与部门和个人利益挂钩。

29.15 厨房值班交接班制度

厨房工作人员经常需要交接班,在这个过程中,如果没有制度约束,就有可能出现混乱,如有的人接班时迟到,有的值班时离岗,有的值班时睡觉。这些都会影响正常的交接程序,因此,建立健全厨房值班交接班制度非常必要。厨房交接班制度内容如下:

(1)根据工作需要,组长有权安排本组各岗人员值班。

(2)接班人员必须提前抵达工作岗位,保证准点接班。

(3)交班人员必须向接班人员详细交代交接事宜,并填写交接班日志,方可离岗。

(4)接班人员必须认真核对交接班日志,确认并落实交班内容。

(5)值班人员应自觉完成交代的工作,工作时间不得擅自离开工作岗位,

不得做与工作无关的事。

(6)值班人员应保证值班期间的菜品正常生产。

(7)值班人员要妥善处理和保管剩余食品及原料,做好清洁卫生工作。

(8)值班人员下班时要写好交接班日志,不得在上面乱画,及时关闭能源开关,锁好门窗将钥匙交给餐厅主管。

(9)厨师长不定时检查值班交接记录。

29.16 厨房会议制度

召开厨房会议的目的大多数是为了解决问题,或是宣布餐厅的某项决定等。厨房会议有以下几个方面的内容:

(1)厨房根据需要,有计划召开以下各类会议:

卫生工作会:每周一次,主要内容有布置和检查食品卫生、原料卫生、餐具卫生。

生产工作会:每周一次,主要内容有研究储藏、职责、产品质量、菜品创新。

厨房纪律:每周一次,主要内容有检查考勤执行情况、厨房纪律贯彻情况。

设备会议:每月一次,主要内容有检查设备使用、维护情况。

每日例会:主要内容有总结评价当日厨房工作情况,处理当日突发事件情况。

安全会议:每半月一次,主要检查厨房安全工作落实情况。

协调会议:每周一次,主要是相互交流、沟通。

(2)除例会和特殊会议外,各类会议召开至少提前一天通知,并告知开会时间、地点、到会人员及会议内容。

(3)与会人员都应清楚会议性质及讨论的内容,提前准备材料,会议主持者要安排好会议议程。

(4)参加会议人员应准时出席,如因特殊情况不能准时到会者,应事先向总厨请假。会议必须准时开始,与会人员中途不得随意离开会场。

(5)与会者不应私下交谈,争论抢白。如需发言,应等待合适时间。

(6)所有会议发言应简明扼要,直截了当,节约时间。

(7)与会人员应集中精力开会,不办理与会议无关事宜。

(8)会议一时不能解决的事宜,应另作处理,由专人跟办,不应费时讨论,不可纠缠不休。

(9)会议未形成决定的方案或未被通过的提议,会后不乱议论,会上决定的事项,厨房各岗位必须自觉贯彻执行,其结果主动报上。

29.17 厨房设备及用具管理制度

厨房设备的使用寿命是有限的,为了更好地维护这些设备,餐厅有必要制定一些相关的制度。制度的内容应包括以下几个方面:

(1)厨房所有设备、设施、用具实行文明操作,按规范标准操作与管理。

(2)制定的设备保养维护措施,必须人人遵守。

(3)厨房内个人使用的器具,由本人妥善保管,使用及维护。

(4)厨房内共用器具,使用后放回原处,不得随意乱放,同时加强保养和维护。

(5)厨房内雕刻、花嘴等特殊工具,由专人保管存放,借用时做记录,归还时要点数和检查质量。

(6)厨房内各种用具要以旧换新,并办理相关手续。

(7)厨房一切用具、餐具(包括零部件)不准私自带出餐厅。

(8)厨房一切用具、餐具应轻拿轻放,避免人为损坏。

(9)因不遵守操作规程和厨房纪律造成设备工具损坏丢失的,由责任者照价赔偿。

(10)备定期检查、维修。凡设备损坏后,须经维修人员检查,能修则修,不能修需更换者,应向总经理报告审查批准。

29.18 厨房奖惩制度

根据餐厅规定,对厨房各岗位员工符合奖惩条件者进行内部奖惩:

(一)符合下列条件之一者,给予奖励:

(1)参加世界、国家、省级举办的烹饪大赛,成绩优异者。

(2)出版个人烹饪专著和在权威烹饪杂志发表作品及论文获奖者。

(3)忠于职守,全年出满勤,工作表现突出者。

(4)为厨房生产和管理提出合理化建议,被采纳后产生较大效益者。

(5)在厨房生产中及时消除较大事故隐患者。

(6)多次受到顾客表扬者。

(7)卫生工作一贯表现突出,为大家公认者。

(8)节约用料,综合利用成绩突出者。

(二)出现下列情况之一者,给予惩处:

(1)违反厨房纪律,不听劝阻者。

(2)不服从分配,影响厨房生产者。

(3)工作粗心,引起顾客对厨房工作或菜肴质量进行投诉者。

(4)弄虚作假或搬弄是非,制造矛盾,影响同事间的工作关系者。

(5)不按操作规程生产,损坏厨房设备和用具者。

(6)不按操作规程生产,引起较大责任事故者。

(7)殴打他人者。

(8)不按时清理原料,造成变质变味者。

以上奖惩条例的实施,由厨师长提议,总厨审定后执行,贡献突出或错误情节严重者,报餐厅总经理按员工守则及其他规定进行处理。

29.19 厨房处罚评分标准

制定公平的奖惩制度,才能有效地对员工进行管理。厨房处罚评分标准如下:

(1)迟到、早退每分钟扣5分,5分钟以上按旷工一天处理。

(2)工作衣帽不整洁、工号牌位置不正确、每次扣5分。

(3)不服从领导安排,有抵触情绪者扣15~18分。

(4)厨房岗位责任区不整洁,经指出仍不改正者,组长扣5分,责任人扣10分。

(5)下班时,各岗位做好剩余菜品、原料的存贮,如因存贮不善造成菜品变质、变味,除按价赔偿外并扣13分。

(6)偷吃、偷拿厨房食品原料者,双倍赔偿并扣12分。

(7)工作态度不端正,因自身情绪造成菜速、菜质不符合要求者扣15~18分,造成客人严重投诉者,除为客人买单外并扣20分。

(8)厨师责任心不强,造成汤锅水烧干、菜肴炖枯、蒸笼食品蒸过度、菜品蒸烂、米饭煮糊、原料贮存不当导致厨房成本增大者,责任人赔偿全部损

失并扣 20~25 分。

(9)工作粗心,引起客人对厨房菜肴质量进行投诉,责任人扣 5~18 分。

(10)弄虚做假或搬弄是非,制造矛盾,拉帮结派、影响同事间的关系者、扣 15 分。

(11)不按操作规程生产,损坏厨房设备和用具者,除按价赔偿外并扣 5~10 分。

(12)厨师将过期变质食物加工出售,造成客人食物中毒者,除承担民事责任外并扣 20 分。

(13)殴打他人造成恶劣影响者,扣 20 分。

(14)违反厨房规章制度者,视情节轻重,扣 5~25 分。

(15)月累计扣分达到 5 分以上 10 以下为警告、达到 10 分罚款 10 元,10 分以上每分加罚 10 元、每月累计扣分达到 30 分以上按辞退处理。

第30章
餐具的清洗

30.1 清洗餐具的要求

洗餐具要坚持"一除、二洗、三过、四消毒"的原则，确保餐具无油腻、无水渍、无细菌。

除：餐具洗涤前，先除去盘、碗中的剩菜剩汤，并将大件餐具和小件餐具分开，分别清洗，以免损坏。

洗：因盘、碗一般都有油腻，需要用热水清洗，水中可放盐或洗洁精，以去除油腻。

过：洗涤后要用清水冲洗干净。

消毒：常用消毒方法有两种，即：蒸汽消毒法和药物消毒法。餐具消毒后，要用清洁的干布擦干，以免再受污染，并要做好保洁工作。

30.2 清洁餐具的程序和要点

餐具清洁要按照一定的程序操作，才有可能在最短的时间内，以最快的速度完成清洁任务。餐具清洁的程序和要点如下：

1. 清洁餐具的程序

(1)除渣。清除餐具上的菜渣、酱汁、骨头、杂物，对个别较脏不易除掉的残渣要用抹布抹干净。

(2)装篮。用塑料杯盘格将餐具分类插好。

(3)喷洗。餐具放入洗碗机前用高压喷淋器喷洗一遍。

(4)清洗。将装满餐具的杯盘格推入洗碗机清洗。

(5)整理。清洗完毕,检查餐具是否清洁,将有污渍和残破的餐具拣出来。

(6)入柜。将清洁好的餐具存入餐具柜。

2. 清洁餐具的要点

(1)为了保证盘子的清洁,必须遵守基本的清洗步骤。

(2)必须完全去除盘子的残渣。

(3)必须预洗。

(4)必须将盘子堆放在架子上。

(5)放在架子上的餐具不可超载。

(6)菜杯、玻璃杯及碗要倒放。

(7)银器必须单放一层单独清洗。

(8)清洁剂的用量要足够。

(9)清洗时水温不得低于 60℃,消毒时水温不得低于 82℃。

(10)餐具在放入干净的橱柜之前,应先控水、干燥,放入橱柜时要码放整齐。

(11)不要过多触摸已消毒的餐饮器具。

30.3 选择洗涤剂的学问

餐具清洗离不开洗涤用品,适合餐厅使用的洗涤剂有多种,每种都有不同的功能。因此,在选择洗涤剂时必须先认清洗涤物的种类、材质及污物的性质。洗涤能力是指将洗涤物与污物分开的能力,也称为洗净力。因污物种类不同,其附着力也不同,只有洗涤力大于污物附着力,才能将洗涤物充分洗净。餐厅的器具、特别是厨房的器具要想保持较高的清洁度,必须正确选择洗洁剂,才能保证洗净效果。

1. 了解洗涤剂的特性

适合餐厅用的理想洗涤剂应具备下列特性。

(1)湿润性。使污物附着的表面张力降低,以利于水的渗透。

(2)乳化性。使油脂尽快乳化。

(3)溶解性。对食品尤其是蛋白质具有溶解能力。

(4)分散性。能使污物均匀分布于清洗液体中。

(5)脱胶性。使污物不会凝聚。

(6)软化性。能使硬水软化。

(7)缓冲性。使清洗溶液保持中性。

(8)洗涤性。易于漂洗。

(9)无刺激性。不会刺激皮肤,安全、无毒,不危害人体。

2. 了解洗涤剂的分类

只有了解了洗涤剂的分类,才能根据餐厅需要购买和正确使用洗涤剂,一般洗洁剂以 pH9.3~9.5 之间最为理想。根据溶液的酸碱度,可将洗涤剂分成酸性、中性、弱碱、碱性及强碱性五类。

(1)中性洗涤剂。主要用于餐厅食品器具及食品原料的洗涤,或受腐蚀性液体侵蚀时的物品洗涤,中性洗涤剂对皮肤的侵蚀及伤害性比较小,是一种比较理想的洗涤用品。

(2)碱性洗涤剂。包括弱碱、碱性及强碱性洗涤剂,主要以中性洗涤剂无法易去除的物质为洗涤对象,如蛋白质、烧焦物、油垢等。这类洗涤剂洗净力强,但有强烈腐蚀性,对皮肤伤害大,此类洗涤剂有苛性钠(氢氧化钠)、大苏打(碳酸钠)、小苏打(碳酸氢钠)等。

(3)酸性洗涤剂。主要用于清除餐厅的器皿、设备表面或锅炉中的矿物如钙、镁沉积物,这类洗涤剂具有氧化分解有机物的能力,包括有机酸与无机酸两种。常用的酸性洗涤剂有硫酸、磷酸、硝酸、草酸、醋酸等,因具有强烈腐蚀性,会伤害皮肤,因此在使用时要谨慎小心。

3. 了解洗涤剂使用常识

理想的洗涤剂应兼具上述性质,但没有一种洗洁剂能完全符合要求,所以在选择或调配洗涤剂时应了解下列事项:

(1)了解各种洗涤剂性质。

(2)了解污物与洗涤物的性质。

(3)掌握正确的清洗方式。

(4)掌握洗涤剂的洗净度指标。

餐厅器具和厨房设备上的大部分污物都可以通过洗涤剂清洗干净,不过,从细菌学观点来看,并不能完全清除细菌或病毒,如果要将细菌数降到适当程度,除了选择合适的洗涤用品洗涤外,还需要对餐具进行消毒处理。

30.4 正确使用洗碗机清洗餐具

各种餐具的洗涤往往有好几种洗法，那么，哪一种洗法最科学，对餐具的损失最小，下面是一些专家有关使用洗碗机的建议：

(1)洗碗机开机前，应认真检查冲洗臂、隔渣盘、过水喷头、帘布等部位，确保安全使用。

(2)机器灌水时，严格按操作程序操作，打开或关闭相应的阀门。

(3)按标准放入洗涤剂。

(4)预洗水的温度应为 40~50℃；主洗水的温度为 60~65℃；过水温度为 85~90℃。

(5)用洗碗机清洗玻璃杯时，先让玻璃杯在机器中空运转一次，或是在清洗的操作上分开处理。清洗前，应先处理口红印或难以去除的杂质。

(6)为了清除食物颗粒，应将银器放在温水及清涤剂中浸泡，然后放到金属架子上空干，并用干净布擦拭一遍，再放进机器中运转一次，做到有效清洗。最后利用热空气干燥银器，储存时只可触摸手握的突出部分，其他部位不可任意触摸。

(7)有瑕疵或破裂的瓷器、玻璃器皿要一律更换，不只是因为它们难以完全清洗干净，更重要的是它有可能会划伤客人。

(8)所有的杯、碟清洗完毕后，餐桌及洗碗机周围必须收拾干净。筛网、莲蓬式喷嘴把手及洗涤管也必须完全清洗干净。所有餐具上的水都必须控干，且水槽及洗碗机内外皆须彻底擦洗净。

30.5 减少餐具损坏的方法

餐厅在经营进程中，出现餐具损坏难以避免，但应将餐具损耗降到最低限度。

对餐厅餐具损耗，通常通过制定每月餐具损耗报表来汇总餐具的损耗状况及数量。详细的统计方法为，将上月盘点的餐具剩余量加上当月餐具的补给量，即为当月实际投入使用的餐具总量，再减去月底盘点的当月剩余量，计算出当月的损耗数量。

餐具损耗状况一般用餐具损耗率表示，即实际损耗的餐具数量与实际投入使用的餐具数量之间的比例。制定餐具损耗报表的意义是发现实际工作中餐具损坏的数量,及时补给,以确保餐厅工作的正常运行。

餐具的使用流程基本如下：

清洗——分配——使用——回收——清洗

在餐具的使用流程中,回收这个环节是餐具出现损坏频率最高的环节,这也是采取降低餐具损坏措施的关键环节。造成餐具损坏的原因有下列几点：

(1)工作人员粗心,导致餐具补充遗忘。

(2)餐具回收中,摆放得乱七八糟,运送过程中走路过快。

(3)工作人员托托盘的技术不够娴熟。

要减少回收环节的餐具损坏数量,可从下列三点入手：

(1)加强员工责任心的培养。

(2)加强员工工作技能的培训。

(3)通过制订相应的规章制度和操作规范。

现在许多餐厅为了降低餐具损耗,往往采取损坏罚款的形式。其实这是一种治标不治本,并且不合理的做法。这种做法实际上是把餐具损坏而造成的损失转嫁给餐厅员工,这是不合理的。这种办法极易导致员工的不满及诱发员工抵触情绪,影响员工工作的积极性,弊大于利。

一种比较人性化的管理方法，是把严禁危险操作这一操作规范延伸到餐具回收操作流程中,引导员工从自身安全和集体意识的角度,改正操作流程中的不规范行为。

清洗流程也是出现餐具损坏频率较高的一个环节。造成这一环节餐具损坏的原因主要是来自于工作人员责任心不足。

由于这一部门工作量较大,工资又最低,因此这一部门的员工普遍有一种不满情绪。这一环节中极易出现较小型餐具的遗漏。因此要降低这一环节餐具损耗数量,必须通过适当办法改善这一部门员工的工资待遇,如适当提高这一部门小费分配比例（一些餐厅对小费分配采取集体的分配办法),提高洗碗工工作的积极性。餐厅管理者在工作中对洗碗工应给予更多的关心和鼓励,切不可把餐具损坏的责任算到这一部门员工的头上,处处加以责备。

控制好回收与清洗这两个环节的餐具损坏，基本上就能够使餐厅的餐具损坏控制在一个较低的数值范围内,当然其他环节也是不可忽视的。

第31章
餐厅的安全管理

31.1 防火管理

厨房烹饪食物，燃烧使用火种频繁，稍有不慎，极易引发火灾。引发火灾的原因多种多样，烹饪燃烧，未熄灭的烟蒂、电线漏电、电动机机械损坏、液化气罐漏气、油料外泄与罪犯纵火等都会引发火灾。防火注意事项有如下几点。

(1)工作时切勿抽烟，未熄灭的烟蒂不要带入工作间。

(2)易燃、易爆危险物品不可靠近火源。酒精、汽油、木柴、煤气钢瓶、火柴等，不可放置于炉具或电源插座附近。

(3)用电饭煲烹煮食物，须防水烧干起火，切勿利用分叉或多口插座同时使用多项电器，以免负荷超载，致使电线发热，引发火灾。电点起火时，切勿用水灭火，以防漏电伤人。

(4)电动机使用过久，常会发热起火，应注意定期检修，维修保养。

(5)所有电器的安装与维修，均由有资质证书的电工操作完成。

(6)油锅起火时，应立即关闭炉火，除去热源，并将锅盖紧闭，使火缺氧熄灭。锅盖不严密时，可就近将发酵粉或食盐倒入，也可使火焰熄灭。

(7)平时可用肥皂水检查燃气管及接头处是否有漏气现象，所用燃气管应以金属制品代替橡胶制品，可防虫咬或鼠咬。

(8)抹布尽量不要摆在烤箱、煎板或正在烹煮的锅上烘干。如闻到烟味，应立即查看热源处，并搜寻每一个垃圾桶中是否有未熄灭的烟蒂或火柴。

(9)每日工作结束时，必须清理厨房，检查电源及燃气灶、热源等各种开关是否确实关闭。

(10)要加强消防宣传力度，向员工讲解防火救灾常识，实施救灾编组，

训练正确使用消防器材的方法。

(11)使用的煤气钢瓶不可横放,管线及开关不可有漏气现象,掌握正确点火及熄火方法,点火之前严防燃气泄漏,否则易发生爆炸危险。熄火时,关闭点火开关,严禁用口吹熄,以免因忘记关闭点火开关,使燃气泄漏,引起火灾或中毒。

要想保证餐厅安全,餐厅经营者要对员工进行经常性的安全教育,只有员工树立牢固的消防安全意识,餐厅才能做到防患于未然。

餐厅要经常组织消防演习,学习灭火、自救、疏散顾客的基本常识;要按消防条例的要求落实餐厅防火措施;要设立消防通道,并有明显标志;要设置灭火器材、防烟面罩等。

31.2 火灾的应变措施和人员的疏散

没有人希望发生火灾,但是,谁也不能保证火灾不会发生,而餐厅由于其经营的特殊性,一直是防火灾的重点单位。因此,作为餐厅经营者必须制订火灾的应变措施,懂得在发生火灾时如何疏散人员。

1. 火灾的应变措施

餐厅制定的火灾应变措施要有实用性、可操作性,在遭遇火灾时能够起到应有的作用。如果为了应付相关部门检查而制定应变措施,这种应变措施就起不到任何作用。应对火灾的措施有以下几个关键点:

(1)如遇餐厅内火警,应立刻关闭煤气及电源开关。如火势不大,可用灭火器灭火,切勿惊慌大叫;如果火势无法控制,要立即拨打119报警电话,并在保证人员安全的前提下,积极采取自救。

(2)如隔壁或楼上发生火灾,应查看火势大小,是否会波及本餐厅,并采取相应防火措施。

(3)如果是电线起火,除立刻切断电源外,要立即用干粉灭火器灭火,以免火势蔓延,并尽量采取隔离空气措施。

(4)万一是煤气漏气,尚未酿成火灾,应立刻切断煤气总开关,打开门窗,并尽快切除火源、电源,等煤气散尽再开电源,以免发生爆炸。

(5)一旦煤气泄漏引起火灾,灭火方法为:

①切断煤气,断绝瓦斯气源。

②切断空气供给。

③降低周围温度。

④用泡沫灭火器灭火。

如果餐厅发生火灾，无论火势大小，都应该立即疏散人员并拨打119报警，同时打开安全门，让顾客循序逃出，餐厅内的工作人员应保持镇定，检查各个房间是否有未逃出的顾客。有的餐厅在发生火灾而顾客又未发觉的情况下，为了不让外界知道以免造成不好影响，向顾客隐瞒火情而不是及时疏散，这种做法是错误的，因为火灾发生后，会有很多无法预料的事情发生，因此，为了顾客的安全，及时疏散才是上策，而且餐这样做，才会真正赢得顾客的好感。火灾发生时，疏散顾客的方法如下。

(1)利用广播向客人告知火灾地点，餐厅工作人员及时引导顾客尽快疏散，因为餐厅工作人员最熟悉餐厅的地形和安全出口。

(2)靠近火灾处的顾客要优先疏散。

(3)老弱妇孺优先疏散。

(4)指导疏散时要注意安全，不可混乱，而且必须大声呼叫、指示顾客疏散。

(5)一旦将人员疏散至安全地带后，禁止顾客和其他人员返回取物。

(6)关闭火灾区域的防火门，并在此前确认已无未疏散人员。

(7)检查厕所、餐厅内是否还有人。

(8)指导火灾楼层的顾客尽快逃离开火灾地点，反方向从安全(门)楼梯向下面楼层疏散。

(9)疏散中如遇浓烟迫近时要使用湿手帕、湿毛巾将鼻、口掩住，必要时使用室内消火栓射水救护。

(10)疏散时不可使用电梯。

31.3 防盗管理

每天第一个抵达餐厅的员工，应先查看餐厅四周，检查窗户有无破损，门是否被打开，垃圾桶是否被掀开，是否有其他可疑征兆。

首先，要防止外人偷窃，防止盗窃的方法有以下几种：

1. 灯火照明

①明亮的灯火可以吓阻餐厅内外偷盗行为的发生。

②阴雨天和天将黑时，要打开餐厅周围的灯光。

③天黑时，要打开屋顶招牌灯。

④射灯应能照射到走道、后门、前门及外围景观。

⑤营业时间餐区必须打开灯光。

⑥坏掉的灯应随时更换。

2. 门窗

①餐厅后门要安装猫眼，利用猫眼确认想从后门进来的任何人，后门平时要保持锁闭状态。

②如果后门没有猫眼装置，则请欲从后门进来的人改从前门进入。

③餐厅后门门面不要有把手或其他类似零件，使后门处于只能从餐厅内打开的状态。

④检查门窗有无玻璃破损及螺钉脱落的情况，如有应及时修理。

⑤控制餐厅钥匙数量，持有人只限经理、副经理或开店及打烊人员。

⑥建立钥匙记录簿，务必要求钥匙持有人签名。

⑦当钥匙数量多而无法控制时，应立即换锁。

⑧储藏间须上销，巨型铁质垃圾桶确认维修良好，并保持紧闭。

3. 店面外的环境

经常检查餐厅前后及室外垃圾处理区(如果有的话)，尤其有庭院的餐厅还要检查是否杂草丛生，一旦杂草生长过高或过于茂密，不但影响视野清晰度，更容易成为歹徒躲藏之处。

其次，要防止餐厅内部人员偷窃。餐厅中人多事杂，要做好以下防范工作：

(1)明令规定贵重物品严禁携带到餐厅内，如有必要，交给柜台保管。

(2)现金或支票应锁在保险柜中。员工下班后，除值班人员外，其他员工应及时离店，勿在店中无事逗留。

31.4 食品安全管理和防范

食品安全是餐饮经营管理的重中之重，防患于未然应该成为餐饮经营的安全宗旨。国内外资料表明，食品污染以细菌造成的污染最多，发生的原因多是食物处理不当所造成，其中以冷藏不当为主要致病原因。从食品污染的行业来看，大部分发生在饮食业，主要原因是卫生条件差，没有良好规范

的生产场所。从食品中毒事故发生的时间来看，大部分在夏秋季节，高温、潮湿的环境易使微生物繁殖生长，造成食物变质。从原料的品种看，主要是鱼、肉类、家禽、蛋品和乳品等高蛋白食物，因为这些食物最容易产生微生物，因此这些都应作为预防食品污染的重点。

食品中毒是由于人食用了被细菌污染的食物而引起的消化道疾病。造成食品污染的原因有如下几个：

(1)食品受细菌污染，细菌产生毒素致病。

(2)食品受致病菌污染。致病菌在食品中大量繁殖，食用了致病菌污染的食物就会引起食物中毒。

(3)食品污染的原因还有化学物质造成的污染和食品本身具有致毒素。

餐厅要避免顾客食物中毒事件的发生，就要在日常工作中加强中毒安全防范，而要使防范工作有效，餐厅管理者就必须了解哪些常见食品容易引起食物中毒，这样才能把防范工作做到位。

1. 扁豆中毒

来餐厅就餐的客人中，很多人都喜欢点“干煸扁豆”这道菜，如果扁豆没有熟透，食用后就会中毒。因为生扁豆中含有一种具有凝血作用的毒蛋白和一种破坏红细胞的溶血素——皂素，这两种毒素对胃肠黏膜有强烈的刺激作用。特别是立秋后的扁豆毒素含量最高。如果扁豆烹煮不熟，人食后 1~5 小时就会引起中毒反应，轻者头晕、头疼，重者恶心、呕吐、腹痛。所以，扁豆一定要煮熟焖透了再端上桌。

2. 大白菜中毒

大白菜如果保管不善会腐烂，细菌会将大白菜中无毒的硝酸盐还原成有毒的亚硝酸盐。亚硝酸盐能使血液中的血红蛋白失去携氧能力，引起人体缺氧。人如果食用腐烂的大白菜，在 2~3 小时内就会出现头痛头晕、恶心呕吐、心跳加快、皮肤呈轻度紫色等中毒症状，严重的还会发生昏迷、瞳孔散大，甚至死亡。所以，餐厅在采购大白菜时，一次不要采购得太多，以免没有食用完的大白菜腐烂而引起中毒。

3. 发芽土豆中毒

土豆中含有龙葵素，是一种对人体有害的生物碱。平时含量极微，一旦土豆发芽，芽眼、芽根会使变绿、溃烂的土豆龙葵素含量急剧增高，可高出平时含量的 40~70 倍。人吃了发芽土豆，轻者恶心、呕吐、腹痛、腹泻，重者可出现脱水、血压下降、呼吸困难、昏迷、抽搐等现象，严重者还可因心肺麻痹而

死亡。所以，餐厅一旦的发现有发芽、溃烂的土豆，要弃之不用。

4. 死淡水虾、蟹中毒

淡水虾、蟹的肠胃中常带有大量的致病细菌和有毒杂物，特别是含有较多的组胺酸。一旦死后，病菌就会大量繁殖，组胺酸急剧分解，产生组胺。人食后会造成急性食物中毒。因此，餐厅在购买水产品时，要尽量挑新鲜的，最好是准备水族箱，喂养活体，这样就能够保证其新鲜度，避免因为不新鲜而出现食物中毒事件。

5. 豆浆中毒

生豆浆中含有一种有毒的胰蛋白酶抑制物，它能抑制人体内蛋白酶的正常作用，并对肠胃有刺激作用，会引发恶心、呕吐、腹泻等中毒症状，这种物质比较耐热，需高温加热后才会被破坏。所以，餐厅在售给顾客豆浆前必须将其煮沸。

第 32 章
贮存管理

32.1 贮存管理要求与管理方法

餐饮原料贮存是收货与生产之间的衔接环节。贮存原料的质量好坏，直接影响生产产品的质量优劣，也事关餐厅的声誉。

如果库存管理不严，就会使餐厅的成本和经营费用增加，客人却得不到高质量的服务。加强贮存管理，就是要求餐厅改善贮存设施和条件，合理安排库存物资，加强仓库清洁卫生与内保工作。

厨房原料贮存一般可分为两大类，即干藏和冷藏。只需室温即常温条件下便可保存的原料采用干货贮藏；需要低温甚至在冷冻条件下才能保存的原料，则采用冷藏库或冷冻库贮藏。食品原料应该根据不同的性质和贮存的时间要求，存入不同温度的环境中。贮存库房一般分为干货库、冷藏库、冷冻库、酒水饮料库 4 种类型。

32.2 原料贮存要注意的事项

餐厅的某些原料不是当天采购当天就能全部用完，没有用完的原料就需要贮存，以便将原料因腐败所受的损失降至最低限度。另外，某些原料采购时的批量就很大，目的是要保存足够的数量，以备不时之需。由于原料新鲜度决定菜品质量，因此，贮藏室应有足够的空间和条件，便于货物贮存，室中还要有良好的通风设备，随时保持干燥。餐厅的贮藏室应注意以下事项：

(1)冷藏室要防止冷气外泄。

(2)煮熟的食品或高温食品需等待冷却后才能冷藏。

(3)水分多或味道浓郁的食品,需用塑料袋捆包或将盛装容器盖严,以免水分蒸发或气味散发后影响食品质量。

(4)在取放食品时速度要快,避免冷气外泄。

(5)冷库冰箱定期清洗和保养。

(6)冷冻过的食品,不宜再冻结贮存。食物的贮存,必须依其性质分别存贮,熟食和生食要分开。

(7)每天要用的食品应当靠近仓库门附近。

(8)肉、鱼、牛奶等易腐败的食物,不要混在一起摆放,隔离冷冻不得超过贮存规定的时间。

32.3 各类食品贮存的方法

餐厅食品的种类较多,它们各自的物理性质不同,因此贮存方法各异。下面介绍几种主要食品的贮存方法。

1. 肉类

肉和内脏应清洗后,沥干水分,装进清洁塑料袋内,放在冷冻室内,但也不要贮放太久。如果是肉馅,应事先将整块肉清洗沥干后再铰成肉馅,视需要分装于清洁塑料袋内,放在冷冻室。如果放置于冷藏室,时间不要超过24小时。贮存在冰箱冷冻室与冷藏室的肉类,时间期限如下。

(1)猪肉类。新鲜猪肉在冷藏室可放2~3天;铰肉馅1~2天;大块肉2~4天。在冷冻室,铰肉馅可放1~2个月,肉排2~3个月,大块肉3~6个月。

(2)牛肉类。新鲜肉品如内脏,在冷藏室只可放1天,绞肉馅1~2天;肉排2~3天;大块肉2~4天。在冷冻室,内脏可贮存1~2个月;绞肉馅2~3个月;肉排6~9个月;大块肉6~12个月。

(3)鸡鸭禽类。鸡鸭肉在冷藏室可贮存2~3天;在冷冻室可存放1年。鸡鸭肝可冷藏1~2天,冷冻室存放3个月。

2. 蔬菜类

各种蔬菜贮存前要除去败叶尘土及污物,保持干净,用纸袋或多孔的塑料袋套好,放在冰箱下层或阴凉处,趁新鲜食用,贮存越久,营养损失越多。

冷冻蔬菜可按包装上的说明使用，不用时保存于冷冻库，已解冻者不得再冷冻。另外，在冷藏室下层柜中整棵未清洗过的蔬菜，可放5~7天，清洗过沥干后，可放3~5天。

3. 鱼类

淡水鱼要除去鳞鳃内脏，冲洗清洁，沥干水分，用清洁塑料袋套好，放入冷藏库（箱）冻结层内，但不宜贮放太久。海鱼类存放的时间稍长，但也不宜太久。

4. 蛋

各种禽蛋擦净外壳，钝端向上置于冰箱蛋架上。新鲜鸡蛋可冷藏4~5周，煮过的蛋一周，不可放入冷冻室。一旦发现禽蛋质量不良时，即停止食用。

5. 水果类

就像蔬菜一样，水果应先除去尘土及外皮污物，保持干净，用纸袋或多孔的塑料袋套好，放在冰箱下层或阴凉处，要在水果新鲜时提供给客人，贮存越久，营养损失越多。而且越容易损坏。

6. 腌制食品

腌制食品开封后，如发现变色变味或组织改变者，立即停止食用；先购入的食品置于上层，既便于取用，又避免蟑螂、老鼠啃咬；腌制食品贮放在干燥阴凉通风处或冰箱内，但不能贮存太久，开封后要尽快吃完。

很多时候，食物由于贮存不当而给餐厅造成损失，那么，食品存贮不当的因素有哪些呢？

（1）不适当的温度。

（2）贮存时间延误。食品购进后，应即刻将易腐败的食物迅速放入冷藏室或冷冻库，按照先鱼肉，后蔬果，最后罐头的顺序码放，以免延误存贮时间。

（3）贮藏的时间不当，没有采用先存先用的贮存方法。如把食物大量堆存，使用时却由外向里逐渐取用，因而常使堆放在里面的食物堆存数月甚至更久，以致变质不能使用。所以每件物品贮存时必须注明价格、收货日期，使用时，不必翻阅查寻原册、账簿，即可按入库先后顺序使用。

食品贮存好坏直接影响菜品质量和成本控制，因此要重视各种食品的科学贮存方法，尽量使贮存损失减少到最低限度。

32.4 干货库

通常干货、罐头、米面、调料等食品原料都用干货库贮藏。干货原料贮存不需要特殊的温度环境，最佳温度在15~21℃，大部分原料贮存温度，若能保持在10℃左右，其保藏质量相当不错。干货库的相对湿度应保持在50%~60%之间，谷物类原料相对湿度可低些。通风好坏对干货库温湿度有很大影响。按照标准，干货库的空气每小时应交换4次。仓库内照明，一般以每平方米2~3瓦为宜；如有玻璃门窗，应尽量使用毛玻璃，防止阳光直接照射而降低原料质量。

干货库管理的具体做法是：

(1)干货库应安装性能良好的温度计和湿度计，并定时检查温、湿度，防止库内温度和湿度超过许可范围。

(2)原料应整理分类依次存放，保证每种原料都有其固定位置，便于管理和取用。

(3)原料应存放在货架上，原料至少离地面25厘米，离开墙壁10厘米，便于空气流通和清扫，随时保持货架和地面的清洁，防止污染。

(4)原料存放应远离自来水管道、热水管道和蒸汽管道，以防受潮和淋湿霉变。

(5)入库原料需注明进货日期，以利于按照“先进先出”的原则进行发放，定期检查原料保质期，保证原料质量。

(6)干货库应定期进行清扫、消毒，防止和杜绝虫害、鼠害。

(7)塑料桶或罐装原料应带盖密封，箱装原料应放在带轮垫板上，以利挪动和搬运。玻璃器皿盛装的原料应避免阳光直接照射。

(8)所有有毒及易污染的物品，包括杀虫剂、去污剂、肥皂以及清扫用具，不要放在食品原料干货库内。

(9)控制进入仓库人员数量，外单位及员工的私人物品一律不得存放在干货库内。

32.5 冷藏库

冷藏保管是通过低温抑制细菌繁殖延长食品保质期，保证原料质量稳定不变的一种贮存方法。餐饮业常用冰箱冷藏室对食品进行保存，一般理想的贮存温度控制在4℃以下，不同的食品原料有不同的贮存条件。将冷藏库设计在冷冻库隔壁，可以节省能源。由于冷藏的温度限制，其保持质料质量的时间不可能像冷冻那样长，抑制微生物的生长只能在一定的时间内有效，所以要特别注意贮藏时间的控制。冷藏的原料既可以是蔬菜等农副产品，也可以是肉、禽、鱼、虾、蛋、奶以及已经加工的成品或半成品，如各种甜点、汤料等。库房工作人员应该注意控制冷藏温度与湿度，如果冷藏设备出现问题一定要及时维修。

冷藏库管理的具体做法是：

(1)冷藏库温度每天必须定时检查，温度计应安装在明显的地方，如冷藏库门口。如果库内温度过低或过高都应及时调整。制冷管外结冰达0.5厘米时，应进行解冻，保证制冷系统发挥正常功能。

(2)厨房要制订妥善的领用原料计划，尽量减少开启冷藏库的次数，以节省能源，防止冷藏库内温度变化过大。

(3)冷藏库内贮藏的原料必须堆放有序，原料与原料之间应有足够的空隙，原料不能直接堆放在地面或紧靠墙壁，以保证空气良好循环，使冷空气始终都围绕在每一种原料的四周。

(4)原料进冷藏库之前应仔细检查，不应将已经变质或弄脏的原料存入冷藏库。

(5)需冷藏的原料应尽快进库，尽量减少耽搁时间；对经过初加工的原料进行冷藏，应用保鲜纸裹好并装入合适、干净的盛器，以防污染。

(6)熟食品冷藏应等其凉冷后盛放在容器中进行消毒，并加盖后存放，以防干缩和沾染其他异味，加盖后要注意识别。

(7)冷藏设备的底部及靠近冷却管道的地方一般温度最低，这些地方尽可能存放奶制品、肉类、禽类、水产类原料。

(8)冷藏时应拆除鱼、肉、禽类等原料的原包装，以防止污染及致病菌的进入；经过加工的食品如奶油、奶酪等，应连同原包装一起冷藏，以防发生干缩、变色等现象。

(9)要制订清扫规程，定期进行冷藏库的清扫整理工作。

32.6 冷冻库

适宜冷冻的食品原料冷冻温度应保持在-18℃以下，这样原料可以贮存时间较长，但并不意味可以无限期地保存。

冷冻贮存的温度要稳定，越低越好，要保证冷冻设备正常运转。对于冷冻食品原料验收应该迅速，不能让原料解冻再冷冻，这样会影响原料质量。

原料冷冻的速度愈快愈好，国为速冻之下，原料内部的冰结晶颗粒细小，不易损坏结构组织。原料冷冻可分为三步进行：即冷藏降温、速冻、冷冻贮存。如果原料速冻与冷冻贮存在同一设备中进行，难免会引起温差变化而影响贮藏原料的质量。国此，有条件的餐厅，应安装速冻设备，其温度一般控制在-30℃以下。

冷冻库管理的具体做法是：

(1)把好进货验收关，冷冻原料验收时必须处在冰冻状态，防止将已解冻原料送入冷冻库。

(2)新鲜原料应先速冻，然后妥善包裹后再冷冻贮存，防止原料干耗和表面受污染。

(3)冷冻原料温度应保持在-18℃以下。温差越小，原料贮藏期及原料质量越能得到保证。

(4)冷冻贮存的原料，特别是肉类，应该用抗挥发性的材料包装，避免原料因过多失去水分而造成冻伤，引起变质或变色。因而冷冻库内的相对湿度应比冷藏库稍高。

(5)冷冻原料经解冻，不得再次冷冻贮藏。否则，原料内的微生物将引起原料腐败变质，而且再次速冻会破坏原料组织结构，影响外观、营养成分和口味。

(6)冷冻原料不能直接放在地面或靠墙摆放，以免妨碍库内空气流通，影响原料贮存质量。

(7)坚持先进先出的原则，所有原料必须注明入库日期及价格，并经常挪动贮存的原料，防止某些原料贮存过期，造成浪费。

(8)经常检查整理冷冻库内各类原料的存放位置和质量变动情况，保证原料清洁整齐。

32.7 酒水饮料库

饮料酒水主要包括无酒精软饮料、酒水等。有一些名贵酒水贮存条件特殊，应该注意：酒水饮料库应该设置在阴凉处，要避光贮存，避免与其他特殊气味的原料一起贮存，防止串味。酒水饮料库中很多酒水价值比较昂贵，所以要加强管理，专人保管。不同的酒类有不同的贮存条件，宜采用不同的方法保存。

啤酒不宜贮存时间过长，瓶装熟啤酒最长不要超过6个月，贮存温度应该低一些，最好保持在4℃，这样可以及时为需要冷饮的客人提供方便，而且应该避免剧烈震动。

葡萄酒最好在12~15℃贮存，应该避光、阴凉通风，斜置于木架上，让酒液浸润软木塞，这样可以防止瓶塞干裂，避免酒液发生变质。

烈性酒不需要特殊的贮存条件，但要防止有些金属瓶盖腐蚀生锈。

第33章 卫生管理不放松

33.1 怎样保证餐厅卫生

1. 保持卫生用具的清洁

如果卫生工具很脏,如抹布是黑色的、拖布又黑又油腻、扫帚粘满了灰尘和毛发。没有人愿意用这样脏的卫生工具去打扫卫生,因此,要保持餐厅环境洁净,首先要保持卫生用具的清洁,只有洁净的卫生工具才能清理出洁净的环境,干净清洁的卫生用具不仅可以帮助工作人员更快更有效地清理卫生,而且还会使卫生清洁变成一种快乐的工作,所以,餐厅的工作人员应该时时保证卫生用具的清洁。

2. 随手俯拾

“保持卫生,人人有责”这一条虽然被很多餐厅都写进了工作条例,但是能够做到的人并不多。有的餐厅人员认为,保持餐厅清洁是保洁员的事,因此,即使看到地上有垃圾也不会主动去清扫。事实上,餐厅所有人员,无论从事什么工作,无论是否在工作范围内,只要看到地上有废纸类的垃圾,都应该随手捡起,放到就近的垃圾桶内。管理人员要以身作则影响和带动周围的员工养成良好的卫生习惯。如果餐厅永远只等着保洁员一个人收拾,那么,在客人进餐的高峰段,一些包间的卫生就难以保证,另外,洗手间、大堂等地方也会随着客人的增加而卫生状况变差。所以,只有餐厅全体人员做到“随手俯拾”,才能保证餐厅的清洁。

3. 物归原位

随手把用过的东西放回原处,是每个人都不难做到的事情,但是,有的

餐厅工作人员却难以做到。用完的拖把随手放在餐厅大堂的门边，菜单随便放在吧台上，托盘随手放在椅子上……这种随便乱放东西的习惯，使整个餐厅看上去显得非常凌乱。或许有的人员会说，“顾客上门时我们会收拾好的”，是的，虽然在顾客上门时这一切都有可能收拾好，但是，顾客来时现收拾，时间上就会显得紧张，而且还容易疏忽。所以，只有随时做到物归原位，才能保证餐厅的整洁、干净。

4. 消灭卫生死角

卫生“死角”往往出现在餐厅的角落中。有的人有这样的习惯，喜欢把一些暂时不用的东西往角落中放，如闲置的瓶瓶罐罐、日常使用的卫生工具等，时间久了，每个角落都会变成“天然”的贮物点，也成为大家公认却又难以回避的卫生“死角”。为了彻底改变这种现象，餐厅工作人员应该在日常工作中尽量避免这些不好的习惯，可以强制性地规定：“不允许在角落中放任何东西，越是角落越不准堆放物品。”这样，餐厅就不会出现卫生死角了。

5. 科学的周卫生清洁计划

全国知名的广州白天鹅大酒店，虽然是一家五星级酒店，但是，这家酒店从来不搞什么卫生大扫除、卫生大检查之类的活动，而是将卫生清洁工作分解到一周内的每一天。如该酒店某餐厅周卫生清理计划为：周一清洁保养地面，周二清洁桌椅，周三清理橱柜，周四清洁门窗……这样就不会把卫生清洁工作量集中在某一天，以致影响其他工作的正常运行。这样的周卫生清洁计划，不仅适用于星级酒店，也适用于中小餐厅的卫生维护。只要餐厅定出计划，并要求员工坚持遵照执行，餐厅就能保持清洁干净。

33.2 原料阶段的卫生管理

原料的卫生状况决定着产品的卫生状况。因此，从原料采购开始就要严格控制原料卫生质量。必须从符合食品卫生法规的供应商和物流渠道购货，严禁采购有毒动植物原料。

加强原料验收入库时的卫生检查，对购进的破损或伤残原料更要严格检查，不符合卫生标准的不予验收。

贮存原料要区分性质和购进日期，严格分类贮存，坚持先进先用原则，防止原料变质和污染。厨房领用原料时要认真检验，鉴别优劣。如果罐头食

品有膨胀现象或汁液混浊不清，或有泡沫有异味者不能领用。库管员应对此打单报损并说明原因和责任。对感官鉴定有疑问的原料，应送卫生防疫部门鉴定是否可用。

33.3 生产过程的卫生管理

在生产过程中，有时由于人为的疏忽或因环境的变化，会影响食品的质量，因此，只有加强卫生管理，才能避免此类事情的发生。生产过程的卫生管理细则如下：

(1)厨房生产从领取原料开始进行卫生把关，鲜活原料领出后，要立即加工成半成品进行冷藏保存。冰冻原料领出后，要采取科学安全的方法进行解冻，解冻后及时加工处理。取用罐头食品时应先清洁罐体表面，再用专用工具打开，避免金属或玻璃碎屑掉入罐内。贝类、蛋类原料去壳时，防止表面污物沾染食用部位。容易变质的原料，要尽量缩短加工时间。

(2)菜点配制要用专用盛器，切忌用餐具做配料盘，尽量缩短配份后的放置时间，不能及时烹制的可予冷藏，需要时取出。

(3)烹制加热是决定菜点卫生标准的重要工序，要充分杀灭细菌。加热杀菌要考虑原料内部应达到的温度。出锅盛装时餐具要清洁消毒，切忌使用抹布擦盘。

(4)要更加重视冷菜卫生。切配成品应使用专用的刀具、砧板和抹布，切忌生熟不分。用具要定期消毒。拼装时尽量简化手法，装盘后不能立即售出的冷菜要用保鲜膜包严，并放入冷藏室冷藏。

33.4 生产设备的卫生管理

在餐厅卫生管理中，生产设备的卫生管理尤其重要，因为生产设备都是直接与食品接触的，稍有不慎，就会对食品造成污染。因此，生产设备的卫生管理一定要到位。

1. 油炸锅

油炸锅一次使用的时间一般比较长，应定期过滤油中的残渣，每周至少

把油倒出一次并清洗油锅。锅体外部每天擦拭一遍。清洁油炸锅可按如下步骤操作：

将油倒出过滤或废弃→锅内加水和合成洗涤剂煮10~15分钟→将洗涤水倒净→用特制刷子清洗锅膛→用醋液冲洗一遍→再用清水冲洗干净→晾干→再将滤净的油或新油加入锅中→盖严→用时再打开。

供过滤用的纸是一次性用品，不能反复使用，过滤器要保洁。

2. **烤盘**

用于做牛排或汉堡包的烤盘，一般用煤气或电加热，烤盘沟纹会在食品表面烙下印记。烤盘的清洁步骤是：第一，烤盘的受热表面应用不含盐的混合油剂擦洗，使烤焦而黏附在盘底上的残渣软化。第二，用热水加合成洗涤剂再洗，洗净后用清水漂净，揩干，再用油剂擦拭，以保护烤盘表面。烤盘的其他部位也应每天清洁，背面可趁热泼少许水，利用产生的蒸汽把粘在上面的食物残渣去掉。滴油盒也应每天洗净、晾干。

3. **烤箱**

包括利用煤气、电力和微波加热的各种烤箱。所有撒落下来的食物残渣都应在烤箱晾凉后扫掉。在炉膛内可以用一个刷子去扫，然后用浸透了合成洗涤剂溶液的布去擦。千万不能直接水洗，因为水可以使烫热的烤箱变形或使开关板损坏。也不能用含碱的溶液去洗内膛和外部，以免损坏镀膜或烤漆。烤箱的喷嘴应每月清洗一次，控制开关也应定期校正。鼓风式烤炉的风扇应每月拆洗一次。微波炉内部一般只需用合成洗涤剂溶液擦拭。

4. **炒灶**

炒灶是最通用的炊具，所有溢出、溅出在灶台上的东西都应及时清除，灶面和灶台应每天清洗，每月应疏通一次煤气喷嘴，清除油垢。

5. **蒸箱、蒸锅**

每次用完后及时清洗，如果食品碎渣落在笼屉里面，应先用水浸泡，再用软刷刷除。有泄水阀的应打开冲洗水箱。

6. **冰箱及其他制冷设备**

冰箱的保洁工作比较容易，每天用含合成洗涤剂的温水洗净，抹布擦拭并揩干就可以。清洗冰箱忌用有摩擦作用的去污粉或碱性肥皂。蒸发器、冷凝器每月检查一次；冰箱地面应每天用抹布擦拭，每月至少除一次霜，除霜时搬离的食品应移存另一冰箱，不能让其解冻；制冰机虽然可以结冰，但不宜作为冷藏设备，应每天擦拭一次，每月把冰箱里的冰清除一次，将冰箱内

外彻底清理一次。

7. 搅拌机

每次用完后用合成洗涤剂热水溶液擦洗一遍，再用清水冲洗干净，揩干。上润滑油的部件要每月拆洗一次，然后涂上新润滑油。

8. 锯骨机、切片机、去皮机

每次用完后应清除残渣，及时用合成洗涤剂溶液擦洗，再用清水冲洗，揩干，使之处于最佳待用状态。

9. 果汁机

每次用完后在玻璃容器内加清水或温水(40℃)，再加少许清洁剂，约旋转10秒钟，使容器清洗干净，拆开零件洗净，除去水分晾干、收存。在清洗时应该注意刮刀不可浸水，应在水龙头下冲洗，注意不要割伤手，不能用溶剂、酒精清洗，以免造成表面变色或涂料剥落。另外，清洗时要避免将水泼于基座上，电动机或开关泼水容易发生漏电故障。

10. 刀

切割生食及熟食使用的刀具应分开，避免熟食被污染。磨刀率与日常保养及其刀刃锋利程度有一定关系，最好每周磨一次刀，并每个月保养一次。不常使用的刀要保持干燥，并涂上橄榄油以防生锈，再用塑料布包裹收藏。注意要放在远离灶台的地方，防止被油烟污染。

11. 砧板

木质砧板新使用前需涂以水和盐，或浸于盐水中，水烫或暴晒在阳光下(杀菌作用)，最好让砧板两面都能接触通风，自然干燥。砧板要熟食、生食分开使用，如果砧板伤痕太多，最好刨平再用。不用时要挂起来晾干。

33.5 严防病媒昆虫和动物污染

餐厅的卫生管理稍有疏忽，就会遭遇各种病媒昆虫和动物污染，如苍蝇、蟑螂、老鼠等。下面介绍餐厅除灭苍蝇、蟑螂、老鼠的几种常用方法。

1. 苍蝇的防除

餐厅是最招苍蝇的地方之一，特别是夏天。如果餐厅里有苍蝇，哪怕是只有一只，也会令顾客反感。因此，积极消灭苍蝇也是餐厅工作人员的任务

之一。控制苍蝇最好的方法莫过于环境防除法。此外,餐厅应尽量用自动启开的门,且在对外开口及门窗处加装纱窗、纱门等,并加装风扇以防止苍蝇侵入。苍蝇白天多栖息于食物或产卵地的附近,停留时喜欢选择粗糙的表面,特别喜欢器物的边缘,也喜欢停留在食品上。一旦发现苍蝇,在餐厅里不宜使用杀虫剂类的药品,要尽量使用苍蝇拍,将其拍死。

事实上,餐厅杜绝苍蝇的最好方法是预防,只要预防措施到位,苍蝇就没有是机会进入餐厅了,即使偶尔进入一两只,也就好对付了。

2. 蟑螂的防除

在餐厅遭遇投诉的事件中,有很多都是因为顾客在食品里发现了虫子而引起的,这些虫子中最常见的就是蟑螂。所以,对蟑螂的防除一定要到位。蟑螂喜欢生活在温暖、潮湿、黑暗及甜食油多的地方。白天通常隐身于缝隙内、橱柜后、空箱及空墙中,夜晚出来取食。

蟑螂需要有适当的食物、水及栖所,乃可维持生存,所以,餐厅要想做好蟑螂的防除工作,就要以搞好环境卫生为主,来限制蟑螂的生存条件,使蟑螂无法生存。另外,要封闭或修缮蟑螂自室外或屋子附近进入室内的入口,特别要注意水管或其他类似的管线。可在墙壁、地板、地基、橱柜等处有裂痕缝隙处喷洒1%拜贡或其他乳剂。选择使用杀虫剂时,必须考虑杀虫剂的化学组成、浓度、温度反应时间、使用方法、药剂分散性、被消毒的物体特性等。选择杀虫剂时应注意下列几点:第一,杀虫剂应无菌、无臭、无味。第二,杀虫剂与皮肤和物质接触不产生伤害;对橡胶、塑料、金属、木质、玻璃等均不产生腐蚀作用。第三,容易操作且经济实用。

3. 老鼠的防除

老鼠容易在厨房或是贮物间咬坏食物,传染疾病等,餐厅防除老鼠的方法一般采用以下几种。

(1)物理防除法。物理防除法包括捕杀法(徒手或使用器械驱杀)、诱杀法(利用老鼠的特殊习性,以适当装置诱其而杀,如老鼠夹)、遮断法(利用适当装置以阻隔老鼠接近,如网遮、屏遮等)、温度处理法(利用老鼠能忍耐的最高、最低温度灭杀,如将贮藏物用日光曝晒或冷藏、冷冻食物等)。

(2)环境防除法。环境防除法是通过保持环境整洁降低老鼠生存率的方法,主要工作是铲除为老鼠繁殖提供所需食物及水分的场所。如所有与食物制作及供应有关的用具、餐具,使用后彻底洗净、消毒。垃圾及废弃物装入密封桶内,桶外保持清洁。地下室、贮藏室、仓库及周围的杂物堆随时清理等。

(3)化学防除法。化学防除法是利用化学药剂防除或毒死老鼠的方法。用此方式防除老鼠者占75%~80%。在使用化学药剂之前,最好先与专家协商,以确定药剂种类、用量及使用方式是否在使用许可范围之内。不要从市场上买没有标注生产单位的化学农药,或是剧毒农药来防除老鼠。

在此需要提醒的是,餐厅无论采用哪一种防苍蝇、蟑螂、老鼠的方法,都要尊重科学,要有提示、要谨防对餐厅工作人员或是顾客造成伤害,总之,安全第一,预防为主。

33.6 餐厅环境卫生

餐厅环境卫生主要包括餐厅、通道、走廊、卫生间、休息室、工作间等场所的卫生。一个卫生状况令人满意的餐厅,必须做到四定,即:定人、定时间、定区域、定期检查。要做到事前整理、事后清理、平日小扫、每周大扫,以确保卫生工作经常化、制度化。

(1)餐厅内要天天打扫,桌椅要随时擦拭干净,门窗要经常擦洗。做到四壁无尘,窗明几净,地板清洁,桌椅整洁。

(2)随时清除垃圾、杂物。如果客人不小心将少量残肴骨渣吐在地上,应当在客人离去后立刻进行清扫。如果客人因为醉酒等原因将呕吐物吐在大堂地面上,应当在第一时间进行清扫,切不可耽搁。

对餐厅周围的垃圾要经常清扫,餐厅内不准陈放杂物,凡私人用品和扫帚、拖把、簸箕等清洁用具要放在保管室或相对不显眼的区域。切忌堆挂在客人洗手的洗手台或厕所通道中。空酒瓶等物品也不可堆放在餐厅里。

(3)厕所要勤冲洗、勤打扫,做到无灰尘、无异味。

(4)要采取有效措施,消灭苍蝇、老鼠和蟑螂等害虫。

在进行上述工作时,要选择适当的方法和顺序。如擦玻璃要选择阴天无阳光照射时,窗面污渍容易看清楚,是擦窗的最好时间。正确简单的擦窗方法是选择一个合适的天气,用一块干净吸水的抹布,在清水中浸湿绞干后,先将玻璃擦一遍,待其干后,再用清洁的干抹布擦亮。如有严重污渍的可用玻璃清洁剂去除污渍。

33.7 厨房卫生

厨房卫生的标准一般都很高，负责厨房卫生的人员要掌握一些卫生处理知识，如废水的处理、虫害的预防等。

(1)厨房烹调加工食物用过的废水必须及时排除。

(2)地面天花板、墙壁、门窗应坚固美观，所有孔、洞、缝、隙应予填实密封，并保持整洁，以免蟑螂、老鼠藏身躲藏或进出。

(3)定期清洗抽油烟设备。

(4)工作厨台，橱柜下内侧及厨房死角，应特别注意清扫，防止残留食物腐蚀。

(5)食物应在工作台上操作加工，并将生熟食物分开处理。刀、菜墩、抹布等必须保持清洁、卫生。

(6)食物应保持新鲜、清洁、卫生、并于清洗后分类用塑料袋包紧、或装在有盖的容器内分别贮放于冷藏区或冷冻区，食物不要在常温中暴露太久。

(7)凡易腐败的食物，应贮藏在零度以下冷藏容器内，生熟食物要分开贮放，防止食物间串味。冷藏室应配备脱臭剂。

(8)调味品应以适当容器装盛，使用后随即将盖旋紧，所有器皿及菜品均不得与地面或污垢接触。

(9)应备有密盖的污物桶、泔水桶，泔水最好当夜倒掉，不要在厨房隔夜存放，如需隔夜清除，则应将桶盖盖严，泔水桶四周应经常保持干净。

(10)员工工作时，工作衣帽应穿戴整洁，不得留长发、长指甲，工作时避免让手接触或沾染成品食物与盛器，尽量利用夹子、勺子等工具取用。

(11)在厨房工作时，不得抽烟，咳嗽、吐痰、打喷嚏等要避开食物。

(12)厨房工作人员工作前、方便后应彻底洗手，保持双手清浩。

(13)厨房清洁扫除应每日数次，清扫完毕垃圾应集中处置，杀虫剂应与洗涤剂分开放置，并指定专人管理。

(14)不得在厨房内躺卧或住宿，不许随便悬挂衣物及放置鞋袜、或乱放杂物等。

(15)有传染病时，应在家中或医院治疗，停止一切厨房工作。

33.8 个人卫生

员工的个人卫生管理包括健康管理、卫生管理及卫生教育三大内容。

1. 健康管理

餐厅工作人员的健康管理是餐厅管理的重点。员工在被正式聘用前,应先经卫生医疗机构检查合格后才可聘用,聘用后每年应主动进行健康检查,并取得健康证明。员工如患有出疹、脓疮、外伤、结核病、肝炎、肠道传染病(包括带菌者)等可能造成食品污染的疾病,不得从事餐厅工作。餐厅工作人员的健康检查分为新进人员健康检查与定期健康检查两类。

(1)餐厅新进员工健康检查。餐厅新进人员的健康检查有三个目的:第一,判定是否适合从事餐厅工作。第二,根据身体状况分配适当的工作。第三,作为日后健康管理的基本资料。

(2)定期健康检查。餐厅人员定期健康检查的目的在于提早发现员工个人健康问题,因为有的带菌者本身并没有疾病症状,定期健康检查有助于早期发现疾病并给予适当治疗。这样就能有效防止员工个人因疾病而给食品带来的不安全因素,另外,可以帮助受检者了解自身的健康状态及变化。定期健康检查每年应至少一次,这样才能达到预防效果。

2. 卫生管理

在餐厅里,保持员工个人卫生是保证食品卫生的一个重要环节。经验表明,餐厅员工个人卫生搞好了,餐厅食品安全就有了基本保障,抓餐厅员工个人卫生要重点做好两个方面的工作。

(1)个人卫生管理。餐厅员工应懂得基本健康知识,注意保持个人身体健康,神精饱满,睡眠充足,工作不过度劳累。如感不适,及时向主管报告,遇有呼吸系统不适,如感冒、咽喉炎、扁桃体炎、支气管疾病和肺部疾病等;消化系统不适,如疾炎、腹泻等;皮肤不适,如发疹、生疖等;身体意外受伤,如被刀或其他利器划破和烧伤等,都要及时向主管报告。另外,还必须掌握正确的洗手方法,才能确保手部清洁。具体做法是:首先用水润湿手部,擦上肥皂或洗洁剂,两手心相互摩擦;两手间自手背至手指相互揉擦;用力互搓两手的全部包括手掌及手背,做拉手姿势擦洗指尖;冲去肥皂,洗净手部,用拭手纸擦干(烘干机烘干)。

在此需要说明的是,员工手部有创伤、脓肿时不得接触食品,因创伤、脓

肿部位可能有绿脓菌,一旦污染了食品,会在食品中繁殖,并产生耐热的肠内毒素,易造成食品中毒。因此手部一旦有创伤、脓肿时,应休息接受治疗,等伤口痊愈后再上班。

(2)工作卫生管理。餐厅工作卫生管理的目的是防止因工作时的疏忽而导致食物、用具遭受污染。如在拿取餐具、食物都要采用卫生方法,工作人员不能用手接触餐具上客人入口的部位;不能用手直接抓取食物,如果食物必须用手操作,则应戴好塑料手套,而且操作完毕后必须处理好使用过的手套;准备食物时尽可能使用各种器皿用具等。

3. 卫生教育

餐厅对员工进行卫生教育的目的是使员工有正确的食品卫生知识。教育时可根据不同的对象讲授不同的卫生内容。需要接受卫生教育的对象包括新进员工、在职员工和管理人员。

(1) 对新进员工进行卫生教育的目的是让新进员工了解餐饮业的特性及作业体系,懂得个人卫生的重要性。内容应包括:卫生管理体系;个人卫生;食品中毒种类与原因;防止食品变质应注意的事项;环境卫生等。

(2)对在职员工进行卫生教育的目的是强化工作人员卫生的重要性并加强卫生管理,内容以改正卫生工作中的缺点为主。

4. 卫生教育的方法

餐厅对员工进行卫生教育可通过以下方法进行:

(1)定期举办员工卫生培训,培训完后要考核。

(2)举办卫生知识竞赛,对成绩优秀者予以鼓励。

(3)分发小册子或宣传单,让员工经常学习,随时提醒个人卫生的重要性。

(4)放映幻灯片或影片,对员工进行最直观的教育。

(5)个别机会教育,让员工清楚地认识到在餐厅工作中卫生是最不能忽视的工作,并自觉地遵守餐厅制定的各项卫生守则。

33.9 垃圾的处理方式

餐厅每天都会产生大量垃圾,餐厅垃圾一般分为三种,一种是固体垃圾,如腐败的菜叶、骨头、鱼刺等;一种是气态垃圾,如油烟机排出的油烟;一

种是液态垃圾，如厕所污水、排泄物、厨房污水等，对这三种垃圾，可以采用不同的处理方法，具体处理方法如下：

1. 固态垃圾的处理

餐厅固态垃圾主要来自厨房和贮存室，应予以分类进行处理。首先将垃圾分为可燃物（如纸箱、木箱）、不可燃物（如破碎餐具），还有顾客吃完的剩下的饭菜等，应分别装入垃圾袋中投入分类垃圾桶，垃圾桶要加盖。空瓶罐可以收集售卖或退换，应先冲洗干净，放于密闭贮藏室，以免招致苍蝇、蟑螂、老鼠等。吃剩下的饭菜等可以用专门的垃圾桶盛装，让固定的人来收走。残余蔬菜叶可以使用磨碎机加以磨碎，然后排入污水道，但污水道需做好油脂截流处理。固态垃圾处理不能拖延或是堆积，否则会因为腐烂而散发异味。

2. 气态垃圾

气态垃圾是指厨房抽油烟机排出去的油烟，油烟不但造成污染，也容易造成火灾，务必慎重处理。

（1）厨房安装的抽油烟机应该设专管导出建筑物之外，导管应为防火材料，要经常检查，发现是否有破损之处，要注意导管的使用寿命，超过了使用期应该更换。

（2）油烟管应设有自动门栅，温度过高时能自动关闭导管，切断火路，防止火苗蔓延，这一点千万不能忽略。

（3）油烟管内侧油垢应每两周由专人清除，或在导管内侧贴塑料布或铝箔以利换洗，如果长时间不清除，就会造成火灾。

（4）油烟导入处理槽时，管口宜浸入槽内水中（可用苏打水化解油滴），处理槽面另以抽风机抽气，以造成密闭槽内负压，提高排油烟机的效能。

3. 液态垃圾的处理

餐厅的液态垃圾包括厕所污水、排泄物、厨房污水等。一般排泄物设有专管排除，厨房污水等直接排入污水沟。

（1）厕所应为冲水式，应有适当的光线及通风设备，不得有臭味产生，可在里面放置空气清洁剂等；地板应保持平坦、干燥；每间厕所均需设有加盖垃圾桶，并经常处理；厨房与厕所不要相邻，以维持厨房卫生；厕所入口处设置洗手台、洗手剂、烘干器；每日至少清理厕所五次以上。

（2）厨房污水含有机质时，应先处理过滤后再行排放，以免堵塞管道。

（3）泔水桶要使用坚固、可搬动、有加盖的容器，泔水倒入时不宜过量

以免溢出；泔水应每天处理；泔水清运处理后，泔水桶及其周围环境应冲洗清洁。

总之，餐厅垃圾的处理要及时，要有专人负责，如果处理不及时，就会给餐厅带来负面影响。所以，垃圾处理应该以认真的态度对待，不能敷衍了事。

第34章
如何应对突发事件

34.1 客人发生意外事件的种类

餐厅意外事件的种类主要有以下几种：

(1)滑倒及摔倒。因为踩到地上的汤汁或食物,碰到走道存放的障碍物、有缺口的家具及有尖角的设备都可致人滑倒、摔倒。

(2)扭伤。因为搬重物、攀高不慎、没有使用正确的搬运技巧导致扭伤。

(3)烫伤。因为碰触滚烫的东西,如炉子、锅子、热开水、热汤、热食、热盘子或加热的物品导致皮肤烫伤。

(4)割伤。因为碰触到餐厅内尖锐的装潢物,使用刀叉、尖锐的器皿或厨房用具不当,导致手脚等部位被割伤。

(5)触电。因为碰触破损的插座、插头、电线或使用电器设备不当,导致触电事故发生。

(6)其他机械伤害、食物中毒、燃气中毒等。

34.2 如何正确处理意外事件的发生

客人中以儿童发生意外伤害的比例最高，因此，如遇有儿童在店内跑跳、吵闹或在沙发椅上跳闹时,应立刻规劝,并将儿童带回座位交其父母,并告知该父母看管好儿童,因为餐厅桌角、玻璃、镜子很多,加上工作人员上菜收盘,万一撞到儿童,很容易发生危险。此外,还要注意防止儿童在门口玩耍

时被大门夹伤等类似情况发生,如有工作人员发现儿童在门边玩耍,最好立即带他回座或告其父母。

无论是工作人员不慎碰撞客人或客人不慎碰撞工作员，皆可造成双方受伤,餐厅应视情况予以处理,并向总经理汇报处理结果。

若工作人员不慎碰撞客人,一般经理会视情况给予客人适当优惠,但无须事先告知客人,等到客人买单时再告知他:为表示歉意,可视具体情况,免费或打折,对客人稍做安抚,消除其内心的不快。

如因工作人员上菜时不慎将热食泼洒到客人身上造成烫伤，或其他因工作不慎而对客人造成伤害,餐厅应视情况及客人意愿送医院诊治,并将诊断结果报请总经理处理。

如是客人自己不慎造成的伤害,餐厅不应负责医疗赔偿,但可立即提供餐厅平时准备的医疗用品如绷带、万金油等。

要加强安全方面的揭示和防范意识,以减少客人发生伤害的可能,如在餐厅内作出“小心烫伤”或“大理石地板很滑,请您及小朋友下楼时小心！”的明示,楼梯须加防滑边条,桌角需磨圆等。

34.3 餐厅如何防止意外事件的发生

餐厅防止意外事件的发生可以从以下几个方面着手:

(1)一旦地面有油渍、水渍、汤汁或食物,必须马上清理干净。

(2)清除在工作区、走道、贮藏区及进出口处的障碍物。

(3)修理或更换有缺口的桌、椅和其他安装物。

(4)修理破裂的地毯。

(5)确保高脚椅十分稳固。

(6)训练员工掌握正确搬货举物的技巧。

(7)笨重物品正确贮存及稳固放置。

(8)训练相关人员掌握各项电器设备的正确使用方法。

(9)定期检查插座、插头、电线、电器开关,万一有破损,应立即请专人修理。

(10)去除装潢物、家具及工作台的尖角外缘,或加装一些保护性物品。

(11)更换有缺口或破损的器皿、器具或设备。

(12)刀叉等尖锐用具及厨房器具正确使用及贮存。

34.4 顾客食物中毒应采取哪些措施

食物中毒在一些卫生不合格的餐厅里经常会发生。餐厅之所以发生顾客食物中毒，是由于顾客食用了餐厅制作的有毒食物，餐厅一旦发生这种事情，不能隐瞒，也不能推卸责任，而应该立刻采取急救措施，使顾客脱离危险，并且上报相关卫生防疫部门。

食物中毒的原因主要有以下几点：

(1)食物冷藏不当，导致食品变质但未做消毒处理，认为煮一煮还可以食用，如鱼、肉等；调料品贮存不当导致变质如酱油等。这些变质食品或调料品如果继续食用，就有可能引起食物中毒。

(2)一些熟食和食物成品用旧书报纸、聚氯乙烯塑料袋等包装，结果污染了食物，导致食物中毒。

(3)生熟食品混放，使生食品上的细菌、残留的农药、毒物污染了熟的食品。

(4)洗涤不净。如蔬菜、水果上残存有虫卵、农药、化肥等。

(5)食物加热处理的时间不足。

(6)食物烹调完成后放在室温中的时间过长。

(7)食品添加剂在许多饮料、食品中使用，若质量不过关，使用量超过规定限量，就会造成中毒。

(8)设备清洗不完全所造成的食物污染。

(9)使用了已经受到污染的水。

(10)使用了有毒的容器。

(11)动植物食品中存在天然毒素。

(12)厨房环境不清洁。

如果顾客在餐厅就餐过程中出现了食物中毒症状，要尽快地处理，处理程序如下：

(1)立即拨打120求助，详细说清餐厅地址以及附近可供识别的明显标志物，以便救护人员尽快赶到现场。

(2)在120救护车到来之前就地施予以下急救措施：

①先给食物中毒的客人喝水，然后将手指插入喉咙进行催吐。

②让中毒的客人安静休息，如果发现其手脚发冷，应该立即助其保暖。

③如果中毒客人出现严重腹泻，应该持续给中毒者喂水，防止患者脱水。

餐厅在处理顾客中毒事件时动作要迅速、及时，要为保证顾客生命安全不惜一切代价，同时做好顾客家属的安抚工作，努力把这件事情产生的负面影响降到最低。

34.5 顾客烫烧伤应采取哪些措施

顾客在用餐过程中，由于服务员操作不当或是顾客自己不慎引起烫烧伤时，餐厅服务员不能慌乱或是推卸责任，而是积极采取有效措施实施救治。

1. 对烫伤顾客采取的急救措施

(1)冲。就是将被烫的部位用流动的自来水冲洗或是直接浸泡在水中，使皮肤表面的温度迅速降下来。

(2)脱。在被烫伤的部位充分浸湿后，再小心地将烫伤表面的衣物脱下，必要时可用剪刀剪开，如果衣物和皮肤发生粘连现象，可以让衣物暂时保留，不要强行揭开，同时注意不要将烫伤部位的水疱弄破。

(3)泡。继续将烫伤部位浸泡在冷水中，以减轻伤者的疼痛感。但不能泡得太久，应及时去医院救治，以免延误治疗时机。

(4)盖。用干净的布类将伤口覆盖起来，切记千万不可自行涂抹任何药品，以免引起伤口感染和影响医疗人员的判断与处理。

2. 对烧伤顾客应采取的急救措施

(1)帮助顾客灭火，或让其立即倒地翻滚让火熄灭。

(2)等到火熄灭后，再以烫伤急救步骤进行处理。

34.6 餐厅急救箱应放哪些急救药品

餐厅急救箱应摆放在固定位置，急救箱内应放置下列医疗用品：

(1)胶布、胶带。

(2)急救手册。

(3)纱布。

(4)创可贴。

(5)外伤药水。

(6)棉花、棉花棒。
(7)烫伤药膏。
(8)剪刀及小钳子。
(9)过氧化氢、卫生酒精。

34.7 餐厅如何面对停水

当餐厅停水时应做好以下工作：
(1)查明原因,搞清楚是自来水厂地区性停水、大楼停水还是本餐厅停水。
(2)停水后洗碗机、冷气、水冷式冰箱、生饮水系统、制冰机、汽水机、咖啡机、巧克力机等均无法使用,唯独啤酒、冰红茶、冰咖啡不受影响,可继续出售。
(3)恢复供水后,应检查制冷系统,待水箱补满水后,才可启动制冷系统。
(4)水冷式冰箱需重新开机,并设定温度,待气温下降至设定温度时才可打开冰箱门。
(5)制冰机重新设定温度并循环一次后,再开始制冰。
(6)需将冰箱电源切断并上锁,以防因进出冷气不停外泄,造成蔬菜腐坏。
(7)停水后,要关掉冷气系统,只留送风功能。
(8)如有可能,所有餐饮食品改用餐盒包装后再提供给客人,以减少杯盘使用,可避免因为停水带来的脏杯脏盘无法清理的难题。

34.8 餐厅如何面对停电

晚间开餐时突然停,服务员应该首先安慰客人不要惊慌,坐在椅子上不要走动。
此时,餐厅的应急灯会自动开启,如果没有这种设备,服务员应立刻拿来蜡烛等照明用具,为客人照明。蜡烛存放一定要有固定位置,免得临时找不到。
餐厅停电时应注意做好以下工作：

(1)查明停电原因和修复时间。

(2)切断总电源及所有分电源。

(3)停止所有项目营业。

(4)等客人疏散后,在未供电时间,可做些不耗电的工作,如整理纸巾、纸盒、仓库或清扫工作、员工休息室等。

(5)供电恢复后,分次打开电源,检查电路、冰箱、冷气、制冰机。

(6)如果停电时间很长,无法营业,应派遣两名男性员工保护出纳人员,并派遣员工站立于后门出入口。

(7)如果停电时间过长,服务人员要在安抚客人的同时(因无冷气,客人容易发怒),逐桌为要离去的客人买单。因收银机法使用,客人又要求索取发票,则可留下顾客姓名、地址,事后将发票邮寄给客人。

(8)若在营业时间供电恢复,各种需要加热的机器如烤箱、烤盘等,须达到预定温度,才可制作食品,所需要等候的时间必须向客人作出说明。

(9)洗碗机、收银机在通电后,应将开关置于闭合状态。

第35章
如何发现自己餐厅的弱点

35.1 分析餐厅经营失败的原因

餐厅在经营过程中会出现各种各样的问题，有的问题如果及时发现并认真解决,餐厅还能够正常经营。但有的问题由于发现得较晚或是根本没有发现,就会严重影响餐厅的发展,甚至使餐厅经营失败。

所以,餐厅的经营者要了解哪些原因最容易导致餐厅经营失败,进而采取措施认真解决这些问题。容易导致餐厅经营失败的原因有以下几种：

(1)餐厅经营者不懂日常管理;安全意识不到位,经常出现意外事故;频繁更换主厨,造成人员流动频繁等。

(2)餐厅地址选择不合理,在不适宜于开餐厅的地方开设餐厅,如附近有垃圾处理厂、公厕;餐厅遭遇多方面投诉,无法正常经营;餐厅周边交通不便,不具备吸引客人的条件等。

(3)餐厅的成功得益于决策正确,而经营失败是由于决策失误。餐厅的经营决策包括对市场、价格、人才、广告、财务等方面的决策,餐厅进行重大决策时,应慎重权衡利弊,也可聘请顾问或向专家请教。在决策过程中,要采用判断或计算的决策方法,充分估计风险,并将风险分散。

(4)经营中的各个环节没有明确的规范要求。经营者随意性太大,既使员工无所适从,又不能够满足客人需求。

(5)菜品定价不合理。或是定价过高,使顾客望而却步;或是定价过低,使餐厅毛利率过低,入不敷出,造成亏损。

(6)不重视服务。经营者不知道服务与经营、服务与效益的关系,没有把

服务工作放在经营中的重要位置。使餐厅没有好的声誉,渐渐失去客源。

(7)管理制度不健全。有的餐厅虽然也制定了一系列制度,但是人员大多有章不循,使制度形同虚设。

(8)经营者与员工之间的关系紧张。有的经营者工作方法简单、粗暴、生硬,把惩罚作为处分员工过失的唯一办法,因此双方之间经常发生纠纷,造成众叛亲离,餐厅逐渐瘫痪。

(9)管理层之间不和睦。餐厅管理者之间由于心态不平衡或某些因素影响,导致管理中带有明显的不公正迹象,餐厅管理者之间的矛盾和利益冲突使餐厅长期陷入内耗,由此导致餐厅实力削减,甚至最终破产。

(10)疏远顾客。餐厅开业之初比较注意了解顾客,紧跟市场。随着餐厅知名度的扩大,慢慢地懒于倾听顾客的声音,而顾客也会因此而逐渐淡漠对餐厅的感情。

(11)忽视变化。餐厅对市场变化应时刻保持警觉,对消费新趋势应作出迅速及时的反应。但有的餐厅对变化反应迟缓,以致失去了最好的餐饮市场。

(12)缺乏管理人才。有的餐厅开业之初聘请管理公司或专业人士负责管理。合同期满后,自己人接手,造成管理跟不上,不具备专业管理的条件,餐厅难以发展,甚至倒退。

(13)经营的菜品不适合本地顾客口味。如果生搬硬套其他城市餐厅经营的菜品品种,不对本餐厅的内外环境及技术力量做全面的具体分析,主观确定经营品种,就无法吸引顾客,餐厅经营难免失败。

(14)就餐环境不理想。有的餐厅布置陈旧,餐厅噪声大,经营模式墨守成规等,这些都是造成客流量逐步减少的原因。

(15)重"家法"轻国法。管理者常常依靠"家法"对餐厅进行经营管理,结果员工不接受粗暴的管理方法,导致餐厅人心涣散,没有凝聚力。

(16)掉进餐饮加盟的"陷阱"。很多连锁餐厅在经营一段时间后,就无法继续经营下去,如前几年武汉的麻辣鸭脖子火暴京城不久,许多不起眼的小街上也冒出了好多家麻辣鸭脖子店铺。可是,当众多新店招牌的油漆还未干透,人们对其新鲜感就过去了,许多投资者血本无归,挂起了"出租"的大牌子。就像一位店主所说:"也不知是怎么事,生意就突然淡了。"这其中虽然有个人不善经营的原因,但是,很多经营者在加盟之初就走进了误区。因此,如果决定开一家连锁餐厅,在开业前就应该对加盟连锁店进行详细的考察。

(17)没有顺利通过餐厅经营危险期。餐厅与人一样,也有一个生命周期,各阶段都可能出现这样或那样的病,处理不当,可能病倒,甚至夭折。在

餐厅经营危险期内，餐厅资金和实力比较单薄，在决策上要特别慎重。在这个阶段发展要遵循渐进，运用一切行之有效的方法进行管理，避免风险的扩大。当餐厅走向平稳期，餐厅的实力就会迅速增强。在餐厅危险期内往往会因为一些小的失误导致餐厅经营亏损或倒闭。

(18)过分自信。许多餐厅与对手竞争多年，战略很少有重大变化，自以为相互之间了解透彻。一旦某个餐厅发掘了竞争对手没有占领的市场，它就会在这场竞争中取得胜利。因此，只有每时每刻都进行细微的创新(菜品创新、环境改造等)，才能逐渐把竞争对手甩在后面。

(19)没有找准目标市场。正确定位是餐厅成败的前提条件，餐厅应根据市场需求和经营情况，结合自身条件，选择自己的经营服务对象，然后根据市场定位确定产品结构，提供有特色的主导产品。例如能为客人提供什么样的产品？客人希望在餐厅得到什么样的服务？餐厅在这二者间寻找结合点，才能达到最佳经营效果。

(20)增加餐饮产品的文化附加值。餐厅经营者要根据市场变化及时调整竞争策略，运用新的更高层次的竞争手段。如越来越多的经营者把注意力转向提高产品的文化品位和文化内涵。从餐饮经营的角度分析，文化含量要胜过技术含量，在经营中要坚持文化至上，如果没有任何文化附加值，餐厅给顾客的影响就不会深刻。

在餐厅经营过程中，还有一些其他原因导致餐厅经营失败，经营者对此要有清醒的头脑，要时刻注意经营中的问题，并逐一解决，这样，餐厅才能克服弱点，逐步发展壮大。

35.2 管理不善

开餐厅失败的原因很多，例如用人不当、慢待顾客、进货失误、补货不及时、现场管理混乱等，所有这些都属于管理不善所致。常有这样的情况，餐厅仅仅更换了一个经理，其他都没有改变，经营业绩却截然不同，原因很明显，那就是“管理”发挥了作用。

专家研究发现，开创一个企业，要想获得成功，市场可行性占成功因素的40%，管理占30%，其余30%是天时、地利和人和，即便是家小小的餐厅。管理同样不可或缺。不少餐厅关门的教训便是经营者缺乏管理经验。

现实生活中，一些餐厅经营者以前属于上班一族，在大企业中对某个小部门的业务管理还算得心应手，但要主持一个企业，这点经验往往是不够的。例如，做过销售的人，可能对财务管理缺乏了解，在估计投资总额时，只考虑开餐厅所必需的项目开支，对一些额外开支，如税费、意外支出、各项收费等根本没有考虑，对存货、现金流动等估计不足，导致开业后捉襟见肘，运作不畅。

还有一些经营者在经营餐厅前已经开创当其他小事业，所以涉足餐饮业，是希望作多方面的发展，这一类投资者往往自以为是，把过去办企业独断专行的作风带过来，认为自己有经营管理经验，忽略了餐厅生意的特殊性。所有这些都是缺乏餐厅生意管理经验的具体表现。

35.3 缺乏足够的专业知识、经验和业务关系

专业知识、经验和业务关系是餐厅生意的进入障碍。在营销学中，有一个重要的概念就是进入障碍。所谓进入障碍。是指做特定生意必须达到的前提条件。人们常说“没有金刚钻，别揽瓷器活”，金刚钻就是干瓷器活的“进入障碍”。在餐厅经营实务中，一般的进入障碍有两个：一是资金，二是专业知识。餐厅在解决了资金障碍之后，剩下的障碍是专业知识、经验与业务关系。

经营餐厅，需要通用知识与专业知识。

通用知识，是指各种通用的管理知识、营销知识、基本常识等，这些知识适合所有的行业。餐厅经营实务中的人事管理、市场营销、财务管理等就是通用知识。

专业知识，是指餐饮行业的知识，这种知识是餐饮行业独有的知识。例如厨师的烹饪知识与技巧、服务员的服务知识与技巧、餐饮推销知识与技巧等。

可以说，所有餐厅都有其核心的专业知识、专业经验，以及特定的业务关系。缺乏足够的专业知识、专业经验和业务关系，经营很难成功，这是开餐厅的一大特点，通俗地说就是“内行开店”好赚钱。

35.4 资金不足

开餐厅没有足够的资金很难成功,经营餐厅需要两个方面的资金:一是餐厅开办资金;二是餐厅经营资金。

餐厅开办资金是指租赁门面、装修门面、置办营业设备、招聘人员的资金,这一部分一般占开店总投资的50%~70%;开办资金是开店的一次性投入,如果开店失败了,是很难收回的。

餐厅经营资金是餐厅在日常运营过程中产生的支出费用。包括员工工资、工商税费、水电煤气、原料采购、办公行政支出等等,这部分资金每天都需要投入,也是一笔不小的经费开支。

在现实经营中,很多人都忽略了餐厅经营资金的重要性,认为将餐厅装修之后,守着铺子就肯定能赚钱。当原料采购出现失误,餐厅经营业绩处于很低水平时,没有足够的现金支付各种费用,以及购买新的原料,只能眼睁睁地看着餐厅一天天垮下去,直至关门歇业。还是那句老话说得好,"穷家富路",做生意一定要准备好足够的资金。

35.5 所有权出现纠纷

有时,一些生意兴隆的餐厅也会在很短的时间内倒闭,这其中的原因外人很难窥其端倪。出现这种情况,多半是餐厅内部出现了问题,最常见的是餐厅的所有权出现了纠纷。

现在很多餐厅是由几个投资人共同投资创建的,一人一个主意。当投资人之间出现矛盾时,餐厅生意势必受到影响,有时甚至是毁灭性的。这一点也应引起餐厅经营者的充分重视,要牢记:只有家和才能万事兴。

35.6 不断创新,提升餐厅竞争力

创新是提升餐厅竞争力的关键,任何一家餐厅,如果不懂得创新,就会被竞争对手击败,现代餐饮的创新,不仅是菜肴上创新,在经营理念、经营手

段、经营方法上也应该不断创新。餐饮创新的根本目的,在于克服弱点,迎合市场,满足顾客需求,最终赢得较好的社会效益和经济效益。

1. 不断拓展经营项目

很多餐厅固守着自己的经营项目不愿意开拓新的经营方式,其实,这种保守的经营方式已经不适合现代竞争激烈的餐饮业。因此,餐厅在原有经营项目的基础上,要增加风味菜品,开发风味餐厅、特色餐厅、主题餐厅等。

如果一家餐厅固守一种经营方式,而竞争对手却在不断地创新,在这种情况下,顾客肯定会选择后者,因为很少有人的饮食习惯永远不变,永远只吃那几道菜。顾客都有好奇心理,也喜欢不断品尝新的菜肴,如果一家餐厅的菜肴总是不变,顾客就不可能长期选择在那里就餐,而是会转向有新菜肴或是其他服务的餐厅。

餐饮经营要敢于突破传统模式,经营者不妨打破常规,将用餐与其他活动结合起来,如结合娱乐、知识、健康、营养、体育等多种手段,提高餐饮的参与性,观赏性和娱乐性,这样不仅能提高餐饮的经营档次,增加文化含量,而且还可以增加餐厅的特色项目,营造独特的餐饮氛围,提高餐饮的消费水准,扩大餐厅的社会影响,从而带来良好的效益。更为重要的是,拓展了经营项目后,餐厅与竞争对手之间的距离就拉开了,等竞争对手赶上来时,餐厅又在开发下一个新的项目,这样就能够永远走在竞争对手的前面。

2. 突出餐厅的文化主体

独特的餐厅文化是提升竞争力的又一法宝。在现代餐饮业,文化性已渗透到经营的各个方面,如餐厅的设计布局、装饰,菜品的色、香、味等,无一不是文化的结合体。在餐饮创新过程中,经营者应始终把提升文化特色作为经营的主要方向,去营造一种健康的、积极的文化主旋律,为餐饮经营开辟新的思路。

3. 走在前列,引领餐饮潮流

餐饮产品要创新,就要走在别人前面,而不是亦步亦趋,只有引领餐饮业的潮流,才能具有竞争力。要创新的过程中,要把握整个餐饮潮流的发展趋势,否则,不管你的菜品怎样创新,顾客也不会"领情"。在产品创新中,菜肴要围绕国际饮食的"五轻"趋势,即轻油、轻糖、轻盐、轻脂肪、轻调味品,如果在创新的过程中注意到了这些国际饮食趋势,则开发出来的产品会受到更多顾客的欢迎。

4. 努力适应目标顾客

不同的消费群体有不同的消费习惯。随着餐饮市场细分化,餐饮经营者应该将重点放在目标顾客上,去尽量满足明白顾客的需求。如果经营的是高级餐厅,则要把重点放在迎合那些高档商务客人、社会名流上。在开发产品时,要特别重视制作鲍、翅、参等高规格的菜品;如果经营的是一般餐厅,则要尽量满足低档消费群体,多开发一些普通菜、家常菜、快餐等。

5. 更新就餐环境

作为消费者,总是喜欢选择好的消费环境而远离那些环境一成不变的餐厅。所以,改善餐厅环境的布置,突出某一地方的当地特色或某一历史时期的建筑风格,餐厅才能更加吸引顾客。如西安有一家酒店,模仿唐代建筑装饰和布置餐厅,收到了意想不到的效果。也可以根据不同风味的餐厅,设计出与之相匹配的氛围,使其成为顾客享受的场所,感受到与众不同的特色。

6. 更新服务

现在餐饮业的服务,已从程序化、标准化、规范化跨入了个性化、多样化、人情化的层面,不过分强调台面餐具摆放的具体尺寸、距离标准,而更注重实用性,在细微之处体现人性化,使餐厅的服务更突出店随客便、以客为尊的宗旨。

提升餐厅竞争力的方法还有很多,这就需要餐厅的经营者具有一定的气魄、能力、心胸,在经营的过程中不断发掘好的方法,扩大经营范围,从而提升自身的竞争力。

参考书目

[1] 清渠.如何开一家赚钱的公司.北京:时事出版社,2006.

[2] 汪力.老板的五项修炼.北京:北京工业大学出版社,2005.

[3] 汪力.创业无师自通.北京:北京工业大学出版社,2006.

[4] 王东.如何开一家赚钱的餐饮店.广州:广东经济出版社,2007.

[5] 盛涛.新编餐饮企业管理工具箱.北京:企业管理出版社,2008.

[6] 罗光明,赵建民.餐饮管理运行细则.沈阳:辽宁科学技术出版社,2007.

[7] 孔永生.餐饮细微服务.北京:中国旅游出版社,2007.

[8] 林长青.餐饮饭店·六常管理.北京:经济管理出版社,2007.

[9] 徐宝良,朱永松.餐饮营销管理细节.北京:中国宇航出版社,2007.

[10] 易钟.做最好的餐饮服务员.北京:北京大学出版社,2008.